



# Trousse

DU LEADERSHIP ET DE L'APPRENTISSAGE :  
COMMENT BÂTIR UNE ORGANISATION AXÉE SUR  
L'APPRENTISSAGE

TROISIÈME ÉDITION – 2002



La communauté nationale  
des gestionnaires

National Managers'  
Community

Canada



La Communauté nationale des gestionnaires est appuyée par un Secrétariat et un Conseil formés de représentants de réseaux de gestionnaires régionaux et de la région de la capitale nationale. Ils procurent un leadership et un soutien aux gestionnaires de l'ensemble de la fonction publique fédérale en jouant le rôle de porte-parole, d'animateur et d'agent d'information.

POUR OBTENIR DES EXEMPLAIRES SUPPLÉMENTAIRES, VEUILLEZ VISITER *LE CAFÉ DES ÉCHANGES AVEC BOB CHARTIER* SUR LE SITE WEB DE LA COMMUNAUTÉ NATIONALE DES GESTIONNAIRES :

<http://www.managers-gestionnaires.gc.ca>

N<sup>o</sup> de catalogue R32-188/2002F

ISBN 0-662-88053-6

© Sa Majesté la Reine en Chef du Canada, 2002

PHOTO RÉALISÉE PAR : Mark Primavera, Ressources naturelles Canada

# Table des matières

Avant-propos .....	3
Remerciements de l'auteur .....	5
Introduction .....	7
Préparation .....	11

## VISION ET VALEURS COMMUNES

L'énoncé de mission d'équipe de 30 minutes....	13
La Charte de l'équipe – la Charte communautaire..	17
En quête d'un avenir .....	20
Les réseaux d'échange de pratiques .....	22
La vérification des valeurs .....	25
L'interrogation appréciative .....	28

## MAÎTRISE PERSONNELLE

La séance d'information de 12 minutes .....	32
L'entretien de 12 minutes .....	35
La rétroaction à 360 degrés .....	37

## RÉFLEXION SUR LES SYSTÈMES

Le forum .....	41
Le café jardin.....	44
La recherche participative .....	48
L'examen <i>a posteriori</i> .....	50
Les cinq pourquoi .....	52
La carte du processus .....	54

## MODÈLES DE PENSÉE

Le coaching .....	58
La tribune libre (L'autre type de discussion en groupe) .....	61
Le modèle d'apprentissage-information- dialogue pour les réunions.....	63
L'outil qui ne fait que des gagnants .....	65
La conférence de presse .....	68
Le langage clair et simple .....	70

## **APPRENTISSAGE EN ÉQUIPE**

L'équipe d'apprentissage .....	73
La réunion éclair .....	76
L'échange intensif .....	79
La matrice d'entrevue .....	82
Le camp de réapprentissage .....	84
Le parrainage .....	87

## **LE CADRE DE L'APPRENTISSAGE OPÉRATIONNEL**

La comparaison .....	90
Le bulletin de nouvelles quotidien .....	93
Le sondage.....	96
Les normes de service .....	98
Le centre d'apprentissage .....	101
Le groupe de consultation .....	103

## **L'ART DE LA CONVERSATION**

La vérification des réunions .....	107
La téléconférence animée .....	110
Les techniques de compte rendu pour les leaders .....	112
L'accord de responsabilisation .....	114
Le dialogue .....	117
La négociation raisonnée.....	120

## **Livres et documents de référence pour favoriser votre apprentissage .....**

122

En tant que champion de la Communauté nationale des gestionnaires, je suis fier de présenter la troisième édition de la *Trousse du leadership et de l'apprentissage*.

Cette nouvelle trousse présente divers outils et pratiques employés par des gestionnaires et des praticiens de la fonction publique. Ces outils nous aident à mieux comprendre et maîtriser les nouveaux rôles qui découlent d'une société et d'une économie axées sur le savoir. Ils nous fournissent des méthodes pratiques et faciles à utiliser qui permettent d'assurer un bon dialogue et de créer une culture organisationnelle d'apprentissage.

À mon avis, l'élément le plus intéressant de cette publication, c'est le fait qu'elle illustre comment la fonction publique est une organisation où chacun apprend du travail des autres et où l'on partage des outils et des techniques en vue de créer un milieu de travail qui valorise l'initiative, l'innovation, le travail d'équipe, l'apprentissage et, enfin, la confiance. Par ailleurs, je tiens particulièrement à remercier l'auteur de la *Trousse du leadership et de l'apprentissage*, M. Bob Chartier, d'avoir si généreusement partagé ses connaissances et ses compétences de manière à ce que nous puissions transmettre cet ouvrage aux fonctionnaires canadiens.

Cette troisième édition démontre que la trousse a été une ressource inestimable ces dernières années dans le cadre du renouvellement de la fonction publique. Il nous fait plaisir de vous présenter quelques-uns des outils efficaces et éprouvés des trousseaux précédentes ainsi que de nouveaux outils très intéressants qui vous aideront à devenir le meilleur gestionnaire qui soit dans la fonction publique!

Michael G. Nurse  
Sous-ministre délégué  
Travaux publics et Services gouvernementaux  
Canada

# Remerciements de l'auteur

Cette trousse fut inspirée à l'origine par la vision première et continue de Scott Searson, sous-ministre au MAINC, de bâtir une culture de leadership et d'apprentissage. Cet appui continua avec les sous-ministres qui ont suivi, dont le nouveau sous-ministre Alain Jolicoeur et les sous-ministres adjoints Carolyn Davis et Gordon Shanks.

L'appui de la Communauté nationale des gestionnaires a permis, sous le leadership de Michael Nurse et Adèle Colby, la publication de cette troisième édition de la *Trousse du Leadership et de l'apprentissage*.

Je suis heureux que la brochure que nous avons conçue soit maintenant mise à la disposition de toute la fonction publique, et j'espère qu'elle vous sera utile.

Cette trousse fut conçue en tant que stimulus et guide de base. Elle ne peut pas contenir tous les détails, les exigences techniques et le suivi nécessaires à la réalisation des suggestions qu'elle offre. Veuillez consulter le nouveau *Guide pratique des modèles* en ce qui a trait aux détails sur la planification, la conception et l'animation. Pour une connaissance et une compréhension plus approfondies, des ouvrages de référence sont fournis à la fin de la trousse.

J'aimerais enfin dédicacer l'esprit de cette publication à la mémoire de Bill Alexander, un pionnier canadien de première date dans l'étude des organisations axées sur l'apprentissage, et un éminent fonctionnaire.

Bob Chartier  
Conseil de la communauté nationale  
des gestionnaires  
*www.managers-gestionnaires.gc.ca*



Pour changer la façon de penser des gens, il est parfois préférable de commencer par changer leur façon d'agir. Nous sommes en voie de faire de la fonction publique une organisation axée sur l'apprentissage. Nous avons commencé à dégager un consensus au sujet d'un partenariat fondé sur le leadership et l'apprentissage. Dans le cadre de ce partenariat, les gestionnaires et tous les autres employés se partagent les responsabilités. Un contexte aussi dynamique requiert une participation générale à la prise de décisions et à la recherche d'idées nouvelles. Le présent document offre certains outils qui permettront à tous les secteurs de la fonction publique, à ses partenaires, à ses clients et au grand public canadien que nous servons tous de tirer profit des connaissances, de l'expérience et de la créativité de tous ses employés.

*La Trousse du leadership et de l'apprentissage* se divise en sept sections. Chacune répond à un défi précis en présentant des outils qui permettront aux leaders de faire appel aux connaissances des employés et de prendre les décisions avec eux.

**Les sept sections sont les suivantes :**

Vision et valeurs communes

Maîtrise personnelle

Réflexion sur les systèmes

Modèles de pensée

Apprentissage en équipe

Le cadre de l'apprentissage opérationnel

L'art de la conversation

Les outils décrits dans chaque section vont de la simple rencontre individuelle de douze minutes entre l'employé et son supérieur immédiat à la consultation approfondie de trois jours auprès des clients, des partenaires et des représentants du grand public canadien. La plupart peuvent être utilisés par n'importe quelle unité de travail simplement et à peu de frais.

**Chaque outil est décrit simplement et répond aux questions suivantes :**

- Qu'est-ce que c'est?
- Pourquoi devrais-je l'utiliser?
- Comment cet outil peut-il m'aider?
- Comment fonctionne cet outil?
- De quelles ressources ai-je besoin?
- Quel élément de leadership est renforcé?

**Pourquoi le leadership et l'apprentissage sont-ils si importants?**

Nous sommes tous, au sein de la fonction publique, des travailleurs du savoir. Cela signifie que, plutôt que d'utiliser du charbon, du carburant diesel ou du bois pour faire notre travail, nous avons recours à l'information et à l'apprentissage. Plutôt que de fabriquer des accessoires des voitures ou de la nourriture en boîte, nous produisons de l'information et des connaissances. Nous ne sommes pas un cas unique. Ce n'est pas le territoire, le travail ou le capital qui rendent les compagnies de haute technologie d'Ottawa compétitives : c'est davantage la quantité de nouvelles connaissances qu'elles produisent quotidiennement. Notre fonction publique n'est pas différente. On ne génère pas de nouvelles connaissances sans un apprentissage efficace.

« LE LEADERSHIP ET  
L'APPRENTISSAGE  
SONT INDISPENSABLES  
L'UN À L'AUTRE. »

JOHN F. KENNEDY

### À PROPOS DE CET OUVRAGE

La présente brochure vise à stimuler votre créativité. Elle devrait vous aider à entreprendre des activités favorisant le leadership et l'apprentissage au sein de votre groupe. Inspirez-vous-en pour créer vos propres outils de leadership.

Afin de tirer le maximum de ce qu'ils ont appris, les fonctionnaires de tous les échelons doivent partager les responsabilités du leadership. Au moment où le gouvernement s'adapte aux nouvelles réalités économiques et sociales, les employés de la fonction publique sont invités à tenir la barre au lieu de simplement ramer. Notre rôle consiste à aider les Canadiennes et les Canadiens à atteindre les objectifs collectifs qui ont été fixés pour le pays. Notre travail consiste à réaliser une mission, et non pas à mettre des politiques en application. Nous évaluons

nos succès en termes de résultats et de diplômés plutôt qu'en fonction du nombre d'élèves dans les salles de classe. Nous tentons non seulement de résoudre les problèmes, mais aussi de les prévenir.

Nous savons que nous ne possédons pas toutes les réponses. Mais, grâce au leadership partagé, nous bénéficions de l'avis de nombreuses personnes apportant avec elles une partie des réponses que nous cherchons.

Cette trousse a pour but de vous permettre, à vous et à vos collègues, d'enrichir vos connaissances tous les jours et de partager les défis, les triomphes et les visions du leadership. Grâce à ces outils et à votre expérience, nous pouvons rendre la fonction publique encore meilleure. Ces outils sont maintenant entre vos mains.



**Vision et valeurs  
communes**



**Maîtrise  
personnelle**



**Réflexion sur  
les systèmes**



**Modèles  
de pensée**



**Apprentissage  
en équipe**



**Le cadre  
d'apprentissage  
opérationnel**



**L'art de la  
conversation**



Les travaux indispensables de Peter Senge et ses collègues du MIT constituent pour nous un cadre qui nous permet de bâtir des organisations axées sur l'apprentissage, grâce auxquelles nous pouvons faire beaucoup plus que simplement remanier ou étoffer le modèle de formation existant. Sa vision de l'organisation axée sur l'apprentissage comporte sept éléments essentiels. Cette trousse d'outils s'articule autour de ces éléments et se veut une introduction et un moyen d'accès simple à l'univers nouveau de la gestion et du développement de l'organisation axée sur l'apprentissage.

# VISION ET VALEURS COMMUNES

12

Pour l'organisation axée sur l'apprentissage, la plus grande difficulté consiste nettement à concrétiser la vision et les valeurs de l'organisation et à les inculquer aux employés. Si les organisations traditionnelles sont généralement dominées par les politiques, les organisations axées sur l'apprentissage semblent essentiellement obéir à une vision et à des valeurs communes. La vision commune est tout simplement la raison d'être de l'organisation. Nous sommes passés maître dans l'art de rédiger savamment, en un ou deux paragraphes, des énoncés de mission « paternalistes », accompagnés de listes de valeurs de très grande qualité. Certains énoncés sont rédigés avec passion et volonté, et d'autres visent à respecter des lois, des politiques ou des règlements. Le véritable défi réside non pas dans la rédaction de la vision et des valeurs, mais plutôt dans leur mise en application en fonction de la responsabilisation, de la passion qu'ils suscitent et de leur pertinence, dans les salles de courrier et partout ailleurs dans l'organisation.

Voici certains outils qui vous permettront de mettre en application la vision et les valeurs communes :

- L'ÉNONCÉ DE MISSION D'ÉQUIPE DE 30 MINUTES
- LA CHARTE DE L'ÉQUIPE – LA CHARTE COMMUNAUTAIRE
- EN QUÊTE D'UN AVENIR
- LES RÉSEAUX D'ÉCHANGE DE PRATIQUES
- LA VÉRIFICATION DES VALEURS
- L'INTERROGATION APPRÉCIATIVE



## QU'EST-CE QUE C'EST?

Il s'agit d'un processus où tous les membres du groupe sont invités à élaborer un énoncé de mission personnel et à contribuer à l'énoncé de mission du groupe.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Pour aider chaque membre de votre groupe à bien comprendre du travail qu'ensemble vous accomplissez.

## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

Bien que les énoncés de mission soient importants, ils ne prennent de la valeur que lorsqu'ils sont véritablement compris par tous les membres du groupe. Chaque individu doit être capable

d'établir un lien entre son travail et la mission globale du groupe. En élaborant un énoncé de mission d'équipe et en contribuant à l'énoncé de mission du groupe, chaque membre peut voir comment le travail quotidien contribue à atteindre les objectifs globaux.

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

### Planification

Ce processus devrait avoir lieu dans le contexte de la charte de l'équipe annuelle. Étudiez les énoncés de mission d'organisations semblables à la vôtre. Un facilitateur devrait susciter la participation de tous les membres de l'équipe et les aider à comprendre comment un énoncé de mission d'équipe peut leur permettre d'avoir une vision d'ensemble.



« LA PLUPART DES ÉNONCÉS DE MISSION DES ORGANISATIONS NE SONT QU'UN RAMASSIS DE PLATITUDES DE RELATIONS PUBLIQUES JOLIMENT ENCADRÉES SUR UN MUR.

TOUTEFOIS, UN ÉNONCÉ DE MISSION PEUT DEVENIR UNE SORTE DE CONSTITUTION VIVANTE, FONDÉE SUR DES PRINCIPES IMMÉMORIAUX. »

STEPHEN COVEY

### Action

Utilisez le modèle ci-joint pour aider chacun des membres à rédiger son propre énoncé de mission. Regroupez-vous pour passer en revue les énoncés de mission personnels et pour atteindre un consensus sur les meilleures idées tirées de chacun. Puis, créez un énoncé de mission d'équipe pour le groupe.

### Suivi

Chaque membre de l'équipe devrait signer l'énoncé de mission. Affichez-le bien en évidence au travail et passez-le en revue chaque année au moment de l'élaboration de la *Charte de l'équipe*, pour vérifier s'il est toujours pertinent, à la lumière des changements qui touchent votre groupe et vos équipes de travail.

### DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?

Vous avez besoin d'une salle de réunions, de modèles d'énoncé de mission, de tableaux de papier et des services d'un facilitateur. Si vous pouvez retenir les services d'un facilitateur, vous obtiendrez plus facilement la participation active de tous les membres de votre groupe, ce qui limitera le temps consacré à cet exercice. Consultez *The Instant Manager*, de Cy Charney. Ce livre suggère une démarche claire, précise et juste pour l'élaboration d'un énoncé de mission d'équipe, en utilisant sa propre version du modèle suivant.

### QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?

Certains énoncés de mission utilisent des termes vagues et semblent être des énoncés « universels »



qui ne reflètent pas réellement le travail des gens. Voilà pourquoi de nombreux employés se demandent en quoi l'énoncé de mission peut leur être important. En reliant l'énoncé de mission d'équipe au travail quotidien de chacun et en suscitant la participation de tous à l'élaboration de la mission d'équipe, vous vous assurez que les termes et l'incidence de votre énoncé de mission de l'équipe sera significatif.



**MODÈLE D'ÉNONCÉ DE MISSION DE L'ÉQUIPE**

**QUI :** \_\_\_\_\_  
Le nom de votre équipe

**QUOI :** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Votre travail

**COMMENT :** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Vos exigences en matière de qualité,  
de ponctualité, de services et de rentabilité

**POUR QUI :** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Vos partenaires et vos clients

**Où :** \_\_\_\_\_  
Votre province ou votre territoire

**POURQUOI :** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Les bénéficiaires de votre travail

Télécharger de notre site Web :  
[www.managers-gestionnaires.gc.ca](http://www.managers-gestionnaires.gc.ca)

\*Modèle reproduit avec l'autorisation de  
M. Cy Charney.



« DANS LA VIE, DITES-VOUS TOUJOURS QUE C'EST TRÈS BIEN QUE TOUT SOIT COMME ÇA, MAIS QUE CE SERAIT ENCORE MIEUX SI C'ÉTAIT AUTREMENT. »

**JEAN-PAUL FILION**

## **QU'EST-CE QUE C'EST?**

Il s'agit d'une rencontre d'une ou de deux journées, afin d'orienter le travail de votre équipe pour l'année. Il ne s'agit pas de votre plan de travail. Il s'agit de la façon dont vous travaillerez ensemble.

## **POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?**

Pour faire participer tout le personnel à l'élaboration des valeurs, des normes et des protocoles réalisables pour votre groupe.

Pour consolider l'esprit d'équipe et l'enthousiasme général pour les objectifs du groupe.

Pour fournir à votre équipe un ensemble d'objectifs concrets concernant l'amélioration, auprès desquels ils pourront mesurer leurs véritables progrès.

## **COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?**

Cet outil, élaboré à l'origine par M<sup>me</sup> Sandy Thompson du bureau du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC) de la Colombie-Britannique, permet à chaque membre de votre équipe d'avoir une vision d'ensemble et de suggérer des façons de mettre en application cette vision dans le travail quotidien. Il constitue un lien vital entre votre vision d'équipe, la vision de l'organisation et le travail quotidien à accomplir.

## **COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?**

### **Planification**

Partagez l'information avec votre personnel au sujet de vos plans de travail et de vos énoncés de mission existants, si vous en avez. Ayez recours aux services d'un facilitateur.

### Action

Demandez à votre facilitateur d'inciter votre équipe à réfléchir aux éléments suivants :

- l'énoncé de mission
- les valeurs dans le milieu de travail
- les normes de service
- le code de conduite
- les rôles et responsabilités
- les grands thèmes de planification
- les protocoles – réunions, prise de décision, résolution des conflits
- les secteurs d'activités – produits et services
- l'inventaire des compétences
- les buts d'amélioration de l'équipe



Faites un remue-méninges et créez un consensus sur chaque sujet. Tout ce que l'équipe aura produit sur ces sujets formera votre *Charte de l'équipe*.

Une vérification d'une demi-journée après une période de six mois vous permettra de voir si vous êtes sur la bonne piste. Après un an, vous pourrez déterminer les activités à abandonner, les activités que vous devez poursuivre et les activités à entreprendre.

### Suivi

Certaines équipes aiment bien faire laminier le document final et l'afficher près de la photocopieuse afin qu'il rappelle à tous leur engagement individuel envers l'équipe.

### DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?

Vous avez besoin d'un minimum d'une journée ou d'un maximum de deux journées, d'un facilitateur, d'une salle de réunions et de pièces supplémentaires si votre groupe est grand.

### QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?

En suscitant la participation de tout le personnel à cette activité de première importance, vous aiderez votre équipe à passer d'un groupe axé sur les politiques et sur les descriptions de postes à un groupe qui fonde ses actions sur des principes et sur le travail d'équipe. La *Charte de l'équipe* est un outil qui permet à l'équipe d'assumer les responsabilités qui touchent les secteurs d'activités, les principes de travail et les objectifs stratégiques du groupe.



## QU'EST-CE QUE C'EST?

Il s'agit d'un processus permettant de rassembler tous ceux qui manifestent un intérêt pour un programme ou pour une activité, afin de créer une vision commune et de planifier les activités et les stratégies d'avenir.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Pour aider les parties intéressées comme vos clients, vos employés et vos partenaires à atteindre le consensus.

Pour établir de nouvelles orientations pour l'avenir de votre travail.



## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

Cet outil est idéal pour les projets ou pour les stratégies qui en sont à leurs débuts. Il aide les gens aux intérêts différents à travailler de façon collective pour bâtir un avenir que tous pourront partager. C'est un moyen rapide d'élaborer une puissante vision de groupe ou de collectivité.

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

### Planification

Mettez sur pied un comité de planification. Invitez toutes les parties intéressées et annoncez-leur le sujet de la conférence. Il est important d'avoir recours à un facilitateur d'expérience.

« CE N'EST PAS TELLE-  
MENT QUE NOUS  
SOMMES EFFRAYÉS  
PAR LE CHANGEMENT  
OU QUE NOUS SOMMES  
AMOUREUX DES  
VIEILLES FAÇONS DE  
FAIRE, C'EST PLUTÔT  
CE QUI SE TROUVE  
ENTRE LES DEUX  
QUI NOUS FAIT PEUR...  
C'EST COMME SE  
TROUVER ENTRE DES  
TRAPÈZES. C'EST  
LINUS QUAND SA  
COUVERTURE EST  
DANS LA SÉCHEUSE.  
IL N'Y A RIEN À QUOI  
SE RETENIR. »

MARILYN FERGUSON,  
FUTURISTE AMÉRICAINE

### Action

Le facilitateur invitera tous les membres du groupe à se concentrer sur l'historique du projet ou de la stratégie. Ils doivent réfléchir à tous les événements globaux, personnels ou de groupe ainsi qu'aux autres facteurs, qui ont contribué à son état actuel. Puis, le groupe doit se pencher sur le présent en mettant sur papier les éléments du projet ou de la stratégie qui ont bien fonctionné pour eux, ainsi que ceux qui n'ont pas fonctionné. L'objectif est de se concentrer sur l'avenir.

### Suivi

Plus la participation sera élevée, plus le suivi sera efficace. Si moins de cent pourcent des personnes intéressées participent, vous devrez tenter d'inclure le reste de votre organisation ou de votre commu-

nauté au processus. Les groupes de travail, les bulletins, les séances de suivi et l'engagement des leaders à passer à l'action sont autant de façons d'assurer un suivi efficace.

### DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?

Vous devez réserver de deux à trois jours pour cet exercice. Vous avez besoin des services d'un facilitateur et d'une ou de plusieurs salles de réunions.

### QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?

En suscitant la participation de tous dès le début du processus de planification, vous éviterez d'avoir à convaincre des gens après coup. Il s'agit d'une excellente façon de démarrer une activité de renouvellement par un effort collectif et énergique de participation, qui remonte le moral des troupes.

## QU'EST-CE QUE C'EST?

Il s'agit d'un groupe qui se réunit parce qu'il possède des connaissances communes ou qu'il partage le même enthousiasme.

Vous pourriez établir un réseau d'échange de pratiques dans les domaines techniques comme les technologies de l'information ou la pratique de la vérification. Vous pourriez également établir un réseau qui pourrait s'occuper de la gestion, de l'animation ou de la recherche.



## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Cet outil appuie l'apprentissage professionnel, les conseils pratiques dans l'analyse comparative, la résolution des problèmes, la gestion horizontale, ainsi que le recrutement et la fidélisation dans l'ensemble des organisations et des programmes.

## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

Il pourrait s'agir de votre tout premier outil de perfectionnement des connaissances. Un *réseau d'échange de pratiques* fait progresser les connaissances à l'interne et à l'extérieur de votre organisation.



« IL N'Y A AUCUN  
DOUTE QU'UN PETIT  
GROUPE DE CITOYENS  
RÉFLÉCHIS ET ENGAGÉS  
PEUT CHANGER LE  
MONDE. EN FAIT, C'EST  
LE SEUL FACTEUR DE  
CHANGEMENT. »

MARGARET MEAD

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

### Planification, action et suivi

- Un *réseau d'échange de pratiques* est différent et généralement plus grand que l'équipe. Toutefois, il s'inspire généralement des valeurs du travail d'équipe. Ces réseaux sont informels, exercent leur propre leadership, établissent leur propre programme et réunissent des gens qui y participent de leur propre initiative.
- La première étape consiste à repérer les réseaux potentiels et à en reconnaître l'importance stratégique. Les réseaux s'organisent, prospèrent et réussissent grâce au leadership. Toutefois,

parce qu'ils sont informels, ils n'ont généralement pas de légitimité organisationnelle.

- Les *réseaux d'échange de pratiques* ont besoin de financement et de temps pour survivre.
- Les *réseaux d'échange de pratiques* peuvent tenir des réunions en personne ou virtuellement, ou selon ces deux méthodes à la fois.
- Les *réseaux d'échange de pratiques* doivent se développer, ce qui ne peut pas se faire du jour au lendemain. En se développant, ils s'autoévaluent et déterminent s'ils doivent continuer d'exercer leurs activités ou se reconstituer sous une autre forme.

- Les *réseaux d'échange de pratiques* doivent eux-mêmes se servir de nouveaux outils (par exemple le *forum*, *l'échange intensif*) pour rester vifs et alertes. Ils deviennent aussi le point de départ d'une nouvelle banque de connaissances.

### **DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?**

Le soutien de la direction, les technologies de l'information et leadership solide pour que ce qui est de l'animation.



### **QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?**

Les *réseaux d'échange de pratiques* permettent aux leaders d'avoir accès à une plus vaste base de connaissances pour résoudre les problèmes, générer d'autres connaissances, apprendre continuellement, recruter de nouveaux collaborateurs et susciter des idées nouvelles.

## QU'EST-CE QUE C'EST?

Il s'agit d'une technique de travail en équipe, qui vise à mettre en application, tous les jours, la gestion des valeurs.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

On fait appel à cet outil pour inculquer la même rigueur dans la gestion des valeurs appliquées à la gestion budgétaire.

## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

Cet outil vous permet, à vous et à vos employés, de constater les résultats véritables de vos efforts sous l'angle des valeurs. Grâce à cette vérification annuelle, vous pouvez avoir un entretien avec les membres de votre équipe à propos de vos points forts et de vos lacunes en ce qui concerne les valeurs.

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

### Planification, action et suivi

- Vous devez d'abord définir les valeurs de votre équipe dans une *Charte de l'équipe*. Si vous ne l'avez pas encore fait, oubliez cette vérification pour l'instant et établissez une *Charte* avec votre équipe.
- Si vous avez établi cette *Charte*, vous devez recommander de tenir votre première *vérification des valeurs* durant la première année d'application de cette *Charte*. Il vous faudra au moins une demi-journée et, si possible, une journée complète.
- N'hésitez pas à le faire au travail. Dans ce milieu, vous vous rappellerez mieux des valeurs et vous en serez plus conscient.



« PENSER C'EST  
TRAVAILLER. »

ROY THOMSON,  
ÉDITORIALISTE

- Posez sur un mur la liste de vos valeurs. Commencez par des indices positifs. Faites une séance de remue-méninges sur le plus grand nombre de situations possible dans lesquelles des membres de l'équipe ou l'équipe tout entière ont respecté ces valeurs ou en ont donné des exemples positifs.
- Voici maintenant la partie difficile de ce travail : faites une séance de remue-méninges sur les situations dans lesquelles vous n'avez pas respecté ces valeurs ou n'avez pas réussi à atteindre les objectifs. Pour ce faire, il faut connaître les

techniques de l'animation, puisque le remue-méninges doit porter sur des situations, et non viser certaines personnes.

- La dernière partie consiste à ouvrir le dialogue à propos des améliorations à apporter. Il faut se demander comment éviter les aspects négatifs, miser sur les aspects positifs et s'interroger sur les autres valeurs qui se sont fait manifester dans la vérification et qu'il faudrait ajouter à la *Charte*.

**DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?**

Vous devez posséder de solides techniques d'animation et utiliser des tableaux à feuilles mobiles.

**QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?**

Cet outil vous permettra de rassurer vos employés et vos supérieurs hiérarchiques, qui sauront ainsi que vous ne vous contentez pas de respecter les principes de la gestion fondée sur les valeurs, que

vous y attribuez en fait une priorité absolue et que votre équipe ne néglige aucun effort pour s'assurer que votre culture en milieu de travail est déterminée par les valeurs mises en pratique.



## QU'EST-CE QUE C'EST?

L'*interrogation appréciative* (IA) est une démarche positive sur le changement qui part du principe que ce l'on veut de plus existe déjà dans toutes les organisations. Contrairement aux processus traditionnels de règlement des problèmes, l'IA permet de découvrir et de confirmer les forces qui donnent vie et énergie à un système. L'IA engage tout le système dans un processus d'interrogation sur ce qui a bien fonctionné jusqu'à maintenant. Dans le cadre de l'interrogation, nous découvrons les forces qui donnent vie à l'organisation, nous les analysons pour en faire ressortir des idées communes que nous transformons en rêves qui traduisent « ce que pourrait être » et « ce que sera » l'organisation. Cette dernière conserve

les meilleures forces acquises par le passé en découvrant ce qu'elles sont et en les appliquant dans l'avenir.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

L'*interrogation appréciative* invite les employés de tous les niveaux à découvrir ensemble ce qui contribue à l'efficacité de leur organisation – du point de vue économique, écologique et humain. Ce dialogue donne de l'énergie, stimule la créativité et le dynamisme qui mènent à la création conjointe d'une vision de l'avenir fondée sur les meilleures forces de l'organisation. L'IA permet de répondre à la question : « Comment allons-nous garder ce qui fonctionne déjà bien dans quelques secteurs de celle-ci? »



« TOUT LE MONDE  
A UNE HISTOIRE  
À RACONTER. »

**BARRY BROADFOOT**  
HISTORIEN CANADIEN

### COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

L'*interrogation appréciative* permet de créer un environnement où la hiérarchie est mise de côté, un environnement qui favorise le dialogue et dans lequel on construit l'avenir à partir de nos meilleurs acquis. Elle crée une énergie positive dans toute l'organisation.

### COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

L'*IA* comprend quatre étapes : découverte, rêve, création et réalisation.

À l'étape de la *découverte*, la problématique qui se pose se précise. Nous déterminons après mûre réflexion, les questions qui guideront notre interrogation. Des équipes d'interviewers parcourent

l'organisation à la recherche des « réussites » : quelles sont les expériences positives que les gens ont connues dans l'organisation relativement à cette question?

À partir des informations recueillies dans le cadres des entrevues, des idées naissent et elles deviennent la source d'inspiration pour l'étape du *rêve* où l'on détermine « ce que l'on pourrait devenir » en se fondant sur nos meilleures expériences passées.

À l'étape de la *création*, nous posons la question suivante : « Quel est notre idéal? ». Nous utilisons pour ce faire des techniques d'imagerie mentale et nous reproduisons notre rêve sur du papier.

En groupe, vous discutez de vos rêves reproduits en image et vous décidez comment les représenter par écrit sous forme de propositions qui stimuleront les réactions.

L'étape de la *réalisation* comprend la recherche de moyens innovateurs de créer l'*avenir souhaité* décrit dans les propositions. Toute méthode de planification stratégique et opérationnelle peut être utilisée dans la mesure où les principes de l'*IA* sont respectés : intervention des employés de tous les niveaux de l'organisation, à toutes les étapes importantes du processus et attitude positive (plutôt que négative axée sur la correction du problème).



### **DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?**

Tous les acteurs (représentants de tous les paliers de l'organisation), une grande salle de réunion, autant de tableaux à feuilles mobiles que de groupes de discussion, musique de fond pour l'exercice de visualisation à l'étape du *rêve*, marqueurs de couleur et matériel d'art plastique pour créer des images de l'*avenir souhaité*.

### **QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?**

Améliorer votre capacité en tant que leader de cerner les éléments positifs de votre équipe, de votre division ou de votre organisation. Une fois ces derniers identifiés, ils deviennent le fondement de votre mission et vous permettent de réaliser vos objectifs et d'élaborer des stratégies innovatrices qui vous aideront à aller plus loin.





# MAÎTRISE PERSONNELLE

Le développement de la capacité qui permettra à chaque employé de perfectionner sa *maîtrise personnelle* est le deuxième élément essentiel de la pratique de l'organisation axée sur l'apprentissage. C'est dans le sens traditionnel de l'apprentissage continu des techniques et des métiers qu'on peut le mieux concevoir la notion de *maîtrise personnelle*. Nous avons produit des maîtres-charpentiers et des experts pédagogues. En conjuguant cette notion de maîtrise personnelle avec la recherche de la vision personnelle et en l'harmonisant avec la vision du milieu de travail, les employés peuvent se consacrer à leur *maîtrise personnelle*. Sans cette maîtrise, les employés compétents et travaillant très fort s'empêtrant dans les lois et les règlements à respecter et doivent passer par le purgatoire de la description de travail. Un engagement à l'égard de la *maîtrise personnelle* permet de s'assurer que les gens ne sont pas seulement motivés par la crainte, la promotion et l'argent. La plupart préféreraient apprendre continuellement, en faisant du travail de grande qualité et en étant reconnu personnellement.

Voici certains outils utiles qui nous permettent de développer la *maîtrise personnelle* chez nos employés.

- LA SÉANCE D'INFORMATION DE 12 MINUTES
- L'ENTRETIEN DE 12 MINUTES
- LA RÉTROACTION À 360 DEGRÉS

## QU'EST-CE QUE C'EST?

Il s'agit d'une courte séance d'information de gestion allant droit au but, donnée par la personne qui connaît le mieux le sujet en question.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

- Pour éviter la préparation de longs documents d'information portant sur des sujets de faible importance.
- Pour éviter la participation d'un trop grand nombre de personnes pour répondre à des questions précises et directes.

## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

Lorsqu'un cadre supérieur a besoin de renseignements sur un document de travail, une *séance d'information de 12 minutes* donnée par la personne qui connaît le mieux le sujet peut réduire le recours aux multiples notes de service et autres documents d'information. Ainsi, plutôt que le sous-ministre demande des renseignements supplémentaires au sous-ministre adjoint, qui les demande ensuite au directeur général, qui demande au directeur, qui demande à l'agent chargé des politiques qui renvoie l'information demandée au sein des niveaux de décisions hiérarchiques, etc., l'agent chargé des politiques (ou la personne experte en la matière) pourrait préparer un bref document d'information et rencontrer le sous-ministre pour



« CE PAYS N'A PAS BESOIN DE PLUS DE LEADERSHIP, MAIS PLUTÔT DE PLUS DE PARTENARIAT ET DE PARTICIPATION DES GENS AUX DÉCISIONS QUI AFFECTENT LEUR VIE. »

GEORGE WOODCOCK,  
AUTEUR ET COMMENTATEUR SOCIAL  
CANADIEN

une *séance d'information de 12 minutes*. Alors, demandez la tenue d'une *séance d'information de 12 minutes* si vous avez des questions qui nécessitent des réponses factuelles ou techniques, ou d'autres réponses rapides.

### COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

#### Planification

Songez à offrir une *séance d'information de 12 minutes* chaque fois qu'une personne au courant pourrait répondre simplement et rapidement à une question posée par un supérieur. Douze minutes suffisent à répondre aux questions d'ordre technique ou factuel, comme d'ailleurs elles suffisent à répondre à une demande de renseignements à propos d'un processus ou en rapport avec le point

de vue d'un de vos partenaires. Offrez à la personne qui animera la *séance d'information de 12 minutes* l'occasion de faire un essai devant son superviseur. Cet exercice la rassurera et lui confirmera que son message est clair, succinct et précis.

#### Action

La personne qui animera la *séance d'information* devra se concentrer sur les éléments clés et limiter les renseignements d'ordre historique à une présentation de cinq minutes, afin que la personne qui a demandé la *séance* puisse poser des questions. Le processus entier ne devrait pas prendre plus de 12 minutes. Si les *séances d'information de 12 minutes* deviennent des réunions d'envergure, les gens hésiteront à y participer. Les cadres supérieurs pourront

sentir le besoin de les diriger eux-mêmes plutôt que d'en confier la direction à des subalternes. Les agents s'inquiéteront peut-être que les séances deviennent des rencontres d'envergure où on leur demandera des réponses à des sujets qui dépassent leur champ de compétences.

### Suivi

Une fois que vos collègues et vous aurez réalisé quelques *séances d'information de 12 minutes*, elles deviendront partie intégrante de votre culture organisationnelle. Vous économiserez le temps et l'énergie que vous auriez normalement consacrés aux réunions et aux documents d'information.



### DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?

Vous avez besoin d'un court document d'information et d'un peu de temps pour vous préparer à animer une *séance d'information de 12 minutes*.

### QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?

La *séance d'information de 12 minutes* favorise le rapprochement avec les cadres supérieurs. Elle leur donne également un bon aperçu du travail de première ligne.

## QU'EST-CE QUE C'EST?

Il s'agit d'un entretien régulier avec un employé pour parler en tête-à-tête des enjeux, des problèmes et des progrès au travail et dans le milieu de travail.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Pour faire en sorte que tous vos employés aient l'occasion de vous rencontrer seul.

Pour éviter de perdre contact avec les gens, les programmes et les projets pendant les périodes où vous êtes très occupé.

Pour faire en sorte que les rencontres individuelles régulières prévues avec vos employés aient véritablement lieu.

## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL M'AIDER?

Les études montrent que l'une des cinq plus grandes préoccupations des employés de première ligne est le manque de communication directe avec leur superviseur ou avec leur gestionnaire. Cet outil vous permet d'inclure ces entretiens dans votre routine quotidienne.

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

### Planification

Structurez le temps que vous consacrez à votre personnel. Par exemple, créez un horaire rotatif de façon à rencontrer chaque jour avant le dîner, de 11 h 48 à 12 h 00, l'un de vos employés.



« JE RELÈVE DE  
L'ÉPOQUE DE : JE  
NE SAIS PAS, QU'EN  
PENSEZ-VOUS? »

AUDREY McLAUGHLIN

### Action

Soyez ferme au sujet de l'horaire. *L'entretien de 12 minutes* doit se tenir à l'heure prévue. N'essayez pas de diriger la rencontre; les sujets importants feront surface d'eux-mêmes.

### Suivi

Une fois que vous aurez intégré *l'entretien de 12 minutes* à votre culture organisationnelle, vous obtiendrez une meilleure maîtrise de votre horaire. Vos employés prendront note des questions, des problèmes et des points susceptibles d'être abordés lors de cette rencontre routinière et demanderont des rencontres spéciales pour discuter des questions plus complexes ou urgentes.

### DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?

Vous avez besoin de douze minutes par jour. Si vous avez dix employés, par exemple, vous pouvez rencontrer chacun d'entre eux une fois tous les dix jours.

### QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?

En vous entretenant régulièrement avec les membres de votre personnel, vous encouragez chaque personne à contribuer à l'effort d'équipe. Si vous investissez du temps dans votre équipe, le travail sera en de bien meilleures mains.

## QU'EST-CE QUE C'EST?

Il s'agit d'un processus sans formalité auquel participent les pairs, les employés, les partenaires, les fournisseurs et les superviseurs pour évaluer le rendement d'une équipe.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Pour élargir votre processus d'évaluation d'une activité fondée sur la gestion, qui mesure la conformité, à une activité d'équipe, qui vise plutôt l'amélioration du rendement.

Pour axer davantage les évaluations de rendement sur l'amélioration plutôt que sur les erreurs du passé.



## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL M'AIDER?

En s'assurant la participation de toute l'équipe, la *rétroaction à 360 degrés* fournit une évaluation complète du rendement sur une base d'équipe plutôt que sur une base individuelle. L'équipe qui bénéficie d'une telle évaluation est assurée d'obtenir davantage que l'opinion subjective d'une seule personne d'autorité. Cette façon de faire surpasse la portée du processus d'évaluation traditionnel, officiel et axé sur le rendement.

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

### Planification

La *rétroaction à 360 degrés* est un nouveau concept ayant subi peu d'essais jusqu'à maintenant. Vous devrez donc effectuer vous-même certaines

« IL Y A DEUX  
MANIÈRES DE  
TESTER SA PROPRE  
FORCE : LA PREMIÈRE  
EST DE POUSSER,  
L'AUTRE DE TIRER. »

BOOKER T.  
WASHINGTON

recherches et imaginer un format qui convienne à vos besoins. Par exemple, vous pouvez décider d'obtenir de la rétroaction de la part de tous les membres de l'équipe par l'entremise d'un sondage téléphonique ou d'un questionnaire par courrier électronique.

Prenez le temps de bien comprendre ce processus avec toute votre équipe. Recherchez une *comparaison* d'autres ministères. Organisez un *échange intensif* portant sur la façon dont votre groupe mettra en application la *comparaison* et modifiez-la selon vos besoins. Assurez-vous que tous soient à l'aise et participent au processus dès le début.

Obtenez de la formation sur les techniques efficaces de rétroaction que vous utiliserez avec vos collègues et vos clients. L'équipe devrait créer ses propres critères de mesure.

### Action

Déterminez la portée de l'évaluation en décidant qui vous désirez consulter et quelles normes vous voulez mesurer. Établissez une liste des personnes susceptibles de contribuer au processus. Puis, avec leurs commentaires, reliez les évaluations de chacun à ses résultats escomptés et aux améliorations qu'il a obtenues, ainsi qu'à toute autre *norme de service* propre à votre équipe. Reliez le rendement individuel aux objectifs de rendement de l'équipe. Exprimez-vous en termes simples.



**Suivi**

Assurez-vous que le rendement de chacun soit relié aux objectifs stratégiques et aux résultats escomptés de la *Charte de l'équipe*.

**DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?**

La méthode de la *rétroaction à 360 degrés* est relativement nouvelle. Peu de ressources sont donc offertes pour vous guider lorsque vous élaborez votre propre démarche. Tentez de trouver une *comparaison* que vous pourrez adapter rapidement aux besoins de votre équipe. Si vous devez élaborer une nouvelle démarche, vous devrez vous consacrer à des activités

de recherche et de consultation ou engager un professionnel pour concevoir et mettre en place un modèle plus structuré.

**QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?**

Cet outil permet de partager la responsabilité et constitue un complément approprié au partage du leadership.



# RÉFLEXION SUR LES SYSTÈMES

40

La capacité de gérer et de mettre en pratique la *réflexion sur les systèmes* est la troisième discipline essentielle dans le développement d'une organisation axée sur l'apprentissage. La *réflexion sur les systèmes* consiste essentiellement à cesser d'envisager les organisations et les problèmes comme une série de morceaux différents dans un casse-tête, pour prendre connaissance de l'ensemble de ce casse-tête. Nous devons apprendre à cesser de corriger les problèmes suscités par les crises et à commencer à corriger l'invariabilité du système à l'origine du problème en premier lieu. La *réflexion sur les systèmes* nous oblige à approfondir les problèmes pour en connaître les causes. Il faut créer un nouvel univers de communication qui déborde les structures hiérarchiques verticales et s'étend à l'ensemble de l'organisation. Dans la *réflexion sur les systèmes*, on insiste sur la consultation de tous les membres du personnel de l'organisation pour qu'ils participent à l'amélioration de nos opérations.

Voici certains outils utiles qui nous permettront de mettre en pratique la *réflexion sur les systèmes* dans notre milieu de travail :

- LE FORUM
- LE CAFÉ JARDIN
- LA RECHERCHE PARTICIPATIVE
- L'EXAMEN A POSTERIORI
- LES CINQ POURQUOI
- LA CARTE DU PROCESSUS



## QU'EST-CE QUE C'EST?

Il s'agit de grandes rencontres qui encouragent la pensée créative et la participation de tous.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Pour obtenir des idées nouvelles au sujet de vieux programmes (consultation interne).

Pour entendre ce que vos partenaires et vos clients ont à dire et leur communiquer immédiatement votre engagement à envisager ou à mettre en œuvre leurs suggestions sans tarder (consultation externe).



## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

Cet outil peut vous aider, et aider votre équipe, à échapper aux vieilles idées et façons de penser. Utilisez cet outil en gardant l'esprit ouvert et réceptif.

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

### Planification

Mettez sur pied un comité de planification et invitez-y le plus grand nombre possible de personnes susceptibles d'apporter de nouvelles idées. Dites aux gens pourquoi vous les consultez, faites-leur part du sujet général du forum et fournissez-leur des documents d'information à l'avance. Ayez recours à un facilitateur.

« J'AI DÉCOUVERT  
EN VINGT ANS DE  
FRÉQUENTATION DE  
STADE DE BASE-BALL  
QUE LA CONNAISSANCE  
DU JEU EST GÉNÉRALE-  
MENT INVERSEMENT  
PROPORTIONNELLE AU  
PRIX DES PLACES. »

**BILL VEEK,**  
PROPRIÉTAIRE DES  
WHITE SOX DE  
CHICAGO

### Action

Faites un remue-méninges avec le groupe entier sur les sujets touchant le travail de votre équipe et identifiez les points et les problèmes qu'ils ont besoin de mentionner. Le nombre de points identifiés déterminera le nombre de groupes de dialogue à choisir du « marché ». Puis, affichez une liste des sujets pour chacune des périodes allouées à un groupe de dialogue. Laissez les participants choisir les groupes de dialogue auxquels ils aimeraient participer. Après que les participants sont divisés selon les groupes de dialogue, laissez-les choisir parmi les sujets cernés pour cet intervalle de temps celui qui fera l'objet de la discussion et demandez-leur de proposer cinq solutions au problème qu'ils ont retenu. Demandez à un membre

de chaque groupe d'inscrire les suggestions. Vous pourriez aussi avoir recours à des preneurs de notes pour saisir ces suggestions à l'ordinateur. Après les dialogues, invitez chaque participant à revenir à la salle principale pour une séance plénière de conclusion.

### Suivi

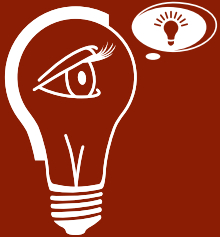
Saisissez les recommandations à l'ordinateur tout au cours de la journée afin de pouvoir fournir à tous une ébauche complète à la fin de la séance. Cela constitue une bonne occasion pour les leaders de s'engager à passer aux actions en se fondant sur les suggestions reçues. Si cela n'est pas possible pour eux, ils doivent s'engager à examiner les recommandations et à présenter un plan d'action aux participants.

**DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?**

Vous avez besoin d'un comité de planification, des services d'un facilitateur, d'une grande salle pour la séance plénière, de tableaux de papier. Le processus prendra environ une demi-journée pour le processus, bien que le temps nécessaire dépende de la complexité des points étudiés.

**QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?**

Puisqu'aucun leader ne sera présent dans la salle, vous faites appel au potentiel de leadership de chaque personne présente, tandis que vous bâtissez un plan d'action fondé sur un consensus collectif.



## QU'EST-CE QUE C'EST?

Il s'agit d'un outil de conversation et de systèmes pour les groupes importants.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Pour faire participer un groupe important à la conversation portant sur une demi-douzaine de thèmes majeurs.

## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

Il permet de réunir des renseignements visionnaires et tournés vers l'action auprès d'un groupe important, dans un contexte informel.

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

### Planification

- Cet outil devrait donner de bons résultats pour les groupes compris entre 100 et 1 200 personnes, si la salle est suffisamment grande.
- On aménage de six à huit coins café en forme d'éventail, à partir d'un jardin central situé au milieu de la salle. Les coins café sont délimités par de petites clôtures portatives.
- On donne un nom à chaque coin café, par exemple le *café de l'apprentissage*, le *café de la charge de travail*, et ainsi de suite.



« VOUS VOULEZ  
MENER AVEC CONVICTI-  
ON? METTEZ-Y TOUT  
VOTRE CŒUR. »

JOE EASTMAN

- Vous pouvez faire massivement appel à des éléments visuels sur le thème du café, par exemple des parasols, des fleurs sur les tables, des bougies et de grosses plantes vertes.
- Prévoyez un nombre égal de tables par coin café et posez du papier à tableau à feuilles mobiles sur chaque table. Affectez à chaque coin café un garçon-secrétaire de séance pour transcrire les résultats des débats.

### Action

- Prévoyez au moins deux heures et demie. Pour commencer, les participants doivent choisir un coin café. Autour des tables, ils parlent de la

vision et des valeurs de l'enjeu, en ébauchant leurs idées sur le papier posé sur les tables. Après 15 minutes, faites jouer de la musique de jazz et demandez aux participants de changer de coin café, pour apporter leur point de vue à un groupe différent.

- Après la première heure, placez d'autre papier sur les tables et demandez aux participants de faire le même travail, cette fois à partir de nouvelles instructions, afin de définir un certain nombre de mesures à prendre pour les problèmes exposés.

- En circulant entre les coins café, les participants passent dans le jardin, qui est une zone neutre. Dans ce jardin, ils peuvent prendre part à des conversations qui sont complètement à l'écart de celles qui se déroulent dans les coins café. Encouragez ces conversations.
- Après les délibérations dans les coins café, demandez à tous les participants de former un cercle dans le jardin; invitez les « garçons de table » et les hôtes à former un cercle au milieu et réservez un fauteuil à un membre de l'auditoire.
- Tenez une *tribune libre* avec tous les participants à propos des résultats de leurs délibérations dans chacun des coins café.



### Suivi

Comme dans toutes les grandes séances de travail en groupe, le suivi dépend des attentes initiales. S'agit-il d'un dialogue, d'une séance de planification stratégique ou d'une réunion pour résoudre des problèmes? Le suivi à faire dépendra de la nature de chaque séance.

### DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?

Les seules ressources matérielles nécessaires en particulier seraient les articles qui vous permettront d'aménager les coins café.



### QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?

Cet outil sert à explorer les enjeux soulevés dans les organisations grâce à des réseaux de conversation qui ont recours à des questions essentielles qui font appel à la connaissance et l'apprentissage individuels et collectifs. Il est utile pour établir la cohésion au sein d'un grand groupe.

Geoff Munro, directeur général à Ressources naturelles Canada a dit: « Cet outil est un moyen très complet et amusant pour recueillir les réactions de grands groupes possédant des compétences et des connaissances diverses. Cet outil nous a fourni la possibilité, lorsque notre programme de travail comportait un grand nombre de thèmes, d'engager

plus de 100 personnes dans l'élaboration de notre plan stratégique. Il a réuni le personnel et les conversations dans un vrai modèle de systèmes de pensée. »



« J'AI CONSTATÉ QU'EN ESSAYANT DE TROUVER LES OUTILS DE RECHERCHE, C'ÉTAIT PLUS EFFICACE D'ABANDONNER L'ÉTUDE FORMELLE ET DE JUSTE SILLONER LA CAMPAGNE, S'ASSEOIR DANS LA CUISINE DES FERMIERS ET ENTENDRE CE QU'IL EN EST. »

MYLES FUSH,  
CHERCHEUR-FERMIER  
DE SASKATCHEWAN

## QU'EST-CE QUE C'EST?

Il s'agit d'un outil de recherche grâce auquel les citoyens peuvent gérer le processus de changement dans leur collectivité.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

On s'en sert comme solution de rechange, pour remplacer le modèle de recherche qui fait appel à « l'expert exclusivement », dans l'élaboration des politiques sociales.

## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

La recherche classique sur les politiques sociales est axée sur le « chercheur » traditionnel. Les citoyens sont des « participants », « répondent à des questionnaires » ou sont « interviewés ». Les

chercheurs réunissent les connaissances. *La recherche participative* est axée sur l'apprentissage et permet aux citoyens de participer au processus d'apprentissage et de recherche.

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

### Planification

La conception des politiques sociales comporte toujours un volet de recherche. Généralement, *la recherche participative* est réalisée par des organismes non gouvernementaux. Dans le secteur public, *la recherche participative* est relativement nouvelle.

### Action

*La recherche participative* oblige toujours à faire appel à un chercheur-organisateur professionnel,

qui gère le processus, mais qui s'engage à développer la recherche dans la collectivité. Selon ce modèle de recherche, les leaders de la collectivité s'entendent sur une définition du problème, réunissent les données, en font l'analyse et rédigent un guide d'intervention collective. Le *dialogue* est le principal outil de découverte.

### Suivi

Les nouvelles connaissances acquises ou les anciennes connaissances qu'on réapprend grâce à la *recherche participative* ne nécessitent pas l'adhésion de la collectivité, puisqu'elles existaient dès le début. La collectivité possède les connaissances; le suivi doit faire état du processus global de perfectionnement de la collectivité.



### DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?

La *recherche participative* nécessite toujours un niveau élémentaire d'investissement humain et financier. Toutefois, il ne faut pas la confondre avec la création d'emplois ou le développement économique.

### QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?

Nous consacrons des millions de dollars à la recherche sociale dans le secteur public. Les modèles de *recherche participative* permettent de transformer cet investissement en activités d'apprentissage continu dans la collectivité. Ainsi, les gens peuvent réapprendre les compétences perdues, réfléchir collectivement et innover grâce au développement social et culturel dans leur collectivité.

« SI JE DEVAIS  
REVIVRE, JE  
M'ARRANGERAI  
POUR FAIRE PLUS  
DE FAUTES. »

NADINE STAIR

## QU'EST-CE QUE C'EST?

Il s'agit d'une évaluation effectuée pendant ou après un projet ou une activité importante et grâce à laquelle les employés et les leaders peuvent faire le point et expliquer les problèmes. Cette évaluation consiste à comparer les comportements et les résultats prévus aux comportements et aux résultats réels, en définissant ce qu'il faut conserver et améliorer la fois suivante.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

*L'examen a posteriori* est un processus d'apprentissage concret qui permet d'expliquer ce qui est arrivé, et éviter de répéter des erreurs. Cet examen permet de trouver les corrections et les améliorations à apporter au rendement et de bâtir une base de connaissances sur les normes et les conseils pratiques.

## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

*L'examen a posteriori* met directement l'accent sur les tâches et les objectifs; il ne s'agit pas d'une critique, ni d'un jugement qu'on porte sur le succès ou l'échec d'une activité. Cet examen encourage les employés à recenser les leçons retenues. Il crée un environnement dans lequel on oublie la hiérarchie et favorise le dialogue; ce processus s'améliore grâce à l'apprentissage actif.

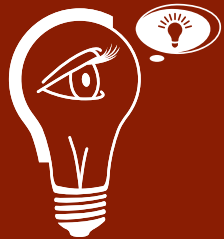
## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

*L'examen a posteriori* peut avoir lieu à la fin d'un projet ou d'une activité, ou après chaque étape déterminée d'un projet ou d'une activité importante. Tous les intervenants se réunissent pour faire le point, en précisant l'activité à examiner et en

demandant aux participants d'exposer le déroulement de la partie de l'activité dont ils étaient responsables. On leur demande pourquoi ils ont adopté telle ou telle mesure, comment ils ont réagi et quand ces mesures ont été adoptées; on échange les leçons apprises, on leur demande ce qu'il s'est produit à leur point de vue et on établit des liens entre ces mesures et les résultats finaux.

### **DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?**

Vous devez réunir tous les intervenants et toutes les données disponibles (notes de service, relevés d'entretiens téléphoniques et procès-verbaux de réunion, entre autres), avoir accès à une salle de réunion et faire appel à un animateur.



### **QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?**

*L'examen a posteriori* crée une ambiance de confiance mutuelle, qui permet aux participants de s'exprimer librement. Un nouveau modèle de comportement se généralise. On apporte aux problèmes des solutions pratiques, et les employés ne se préoccupent pas de la hiérarchie et ne tentent pas de deviner ce que pense le leader. Cette forme d'apprentissage actif vous permet d'apporter des corrections au fur et à mesure.

« SOYEZ TOUJOURS  
PLUS INTELLIGENT QUE  
LES GENS QUI VOUS  
ENGAGENT. »

LENA HORNE

## QU'EST-CE QUE C'EST?

Cette technique de travail en équipe vise à examiner les causes à l'origine des problèmes.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Pour élaborer une démarche de « réflexion sur les systèmes », afin de résoudre des problèmes.

## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

Cet outil vous permettra d'avoir une vue d'ensemble de la situation ou du système, si vous le voulez. En posant une série de *cinq pourquoi* pour résoudre un problème, vous permettez au groupe d'approfondir son analyse sur les autres secteurs de l'organisation. Ils peuvent ainsi établir les liens et réunir les éléments qui pourraient expliquer les problèmes.

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

### Planification, action et suivi

- Supposons qu'il y a un nombre élevé de congés de maladie dans une infirmerie.
- Faites une séance de remue-méninges sur certains symptômes, cinq fois.
- Exemple : on fait beaucoup trop d'heures supplémentaires à l'infirmerie. La première séance de *pourquoi* relève qu'il n'y a pas assez de personnel.
- La deuxième séance de *pourquoi* révèle la fatigue et l'épuisement professionnel, comme premier choix dans la séance de remue-méninges.

- *Pourquoi* les infirmières sont-elles fatiguées et épuisées professionnellement? Parce qu'il y a pénurie de personnel à l'heure actuelle.
- *Pourquoi?* Parce que la Direction des ressources humaines n'a pas réussi à recruter d'infirmières dans notre hôpital.
- *Pourquoi?* Parce qu'il semble que les nouveaux impératifs de formation à notre centre de formation provincial aient eu des incidences sur le nombre de nouveaux élèves qui s'inscrivent.
- *Pourquoi* ne pas recruter à l'étranger? À cause des contraintes en matière d'immigration.
- Petit à petit, vous connaîtrez les causes qui expliquent le problème.



### **DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?**

Animation solide et temps.

### **QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?**

Cet outil permet de rassurer vos supérieurs hiérarchiques, en leur faisant savoir que vous n'avez pas mis un pansement sur un problème, mais que vous avez en fait approfondi la question et que même si les changements échappent à votre volonté, on comprend mieux ce qu'il faut faire pour corriger le mal à la racine.

« LES GENS SONT  
BONS EN PRINCIPE  
MAIS VOUS NE POUVEZ  
PAS COMPRENDRE UN  
SYSTÈME TANT QUE  
VOUS N'ESSAYEZ PAS  
DE LE CHANGER. »

LES LABORATOIRES  
NATIONAUX DE  
FORMATION

1947-1962

## QU'EST-CE QUE C'EST?

Il s'agit d'une « carte » que vous créez pour illustrer toutes les étapes du processus que vous désirez améliorer.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Pour réviser, revoir la conception ou améliorer n'importe lequel des processus utilisés par votre groupe, tels que ceux touchant les vérifications, les dossiers ou l'aide informatique.

Pour comprendre de façon claire le fonctionnement du travail et s'assurer que toute amélioration proposée tienne compte de chaque personne et de chaque processus touchés.

## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

Cet outil sert à rapprocher les gens et l'information à laquelle ils n'ont habituellement pas accès. Que faire si, par exemple, votre système de rapports mensuels a été conçu par et pour le personnel de l'administration centrale et qu'il ne correspond pas au travail effectué dans les régions? Cet outil vous aidera à voir les problèmes afin que vous puissiez les résoudre.

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

### Planification

Communiquez avec toutes les personnes concernées par le processus, y compris les personnes à l'extérieur de votre groupe, et invitez-les à participer à un *échange intensif* pour créer la *carte du processus*.



### Action

Tracez un plan de chacune des étapes importantes du processus dans le haut d'une feuille de papier brun d'emballage, d'une largeur de huit mètres. Le long de la marge gauche de la feuille, inscrivez le nom des personnes qui participent à toutes les étapes du processus. Au bas de la feuille, inscrivez la chronologie du processus. Utilisez des papiers autocollants jaunes pour représenter sous forme graphique les détails de chaque étape, ainsi que le temps nécessaire à leur exécution. Avec des autocollants rouges, marquez les zones grises en vous assurant toutefois de ne pas critiquer le travail des participants. Veuillez noter tout ce qui nuit au bon déroulement du travail; il s'agit là de points clés pour améliorer le processus.



### Suivi

Après la séance, distribuez les solutions proposées à chacun des décideurs en leur demandant de commenter par « oui », par « non » ou par « nécessite plus de travail ». Mettez en œuvre les solutions qui peuvent l'être immédiatement. Faites savoir aux participants quels progrès ont été accomplis au sujet des solutions dont la mise en œuvre ou le perfectionnement n'a pu être introduit immédiatement.

### DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?

Le temps des personnes touchées par le processus et qui le connaissent le mieux. Une feuille de papier d'emballage, d'une largeur de huit mètres, des papiers autocollants jaunes et rouges, des crayons-feutres et une salle de réunions.

### **QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?**

Vous serez en mesure de mettre en œuvre les améliorations du processus conçues par les personnes qui connaissent le mieux le système. Si ce processus a été réalisé d'une manière positive et constructive, vous obtiendrez l'appui de votre personnel et des personnes qui travaillent dans d'autres secteurs de votre groupe et à l'extérieur de celui-ci.





# MODÈLES DE PENSÉE

Les organisations axées sur l'apprentissage doivent être en mesure de repérer et d'éliminer les *modèles de pensée*. Les quatre éléments essentiels qui constituent les *modèles de pensée* sont les hypothèses, les convictions et les opinions enracinées dans les milieux de travail depuis des années et qui, souvent, ne sont pas remis en question parce qu'ils sont solidement ancrés au cœur même de l'organisation. Ils passent souvent inaperçus et sont difficiles à détecter et à supprimer. Ils pourraient également constituer un facteur important dans la frustration qui accompagne les nombreux efforts de changement important. Même le processus de gestion du changement le mieux planifié peut être en proie à un obstacle infranchissable, lorsqu'il se heurte aux *modèles de pensée* organisationnels et personnels. Les *modèles de pensée* constituent également des obstacles importants à l'innovation. « Nous avons tenté de le faire auparavant ou nos politiques ne nous permettront jamais de le faire. » Si une organisation doit apprendre, elle doit aussi désapprendre. L'élimination des *modèles de pensée* permet de désapprendre, afin de faire de la place pour l'apprentissage nouveau.

Voici certains outils utiles qui permettent d'éliminer les modèles de pensée :

- LE COACHING
- LA TRIBUNE LIBRE
- L'OUTIL QUI NE FAIT QUE DES GAGNANTS
- LE MODÈLE D'APPRENTISSAGE-INFORMATION-DIALOGUE POUR LES RÉUNIONS
- LA CONFÉRENCE DE PRESSE
- LE LANGAGE CLAIR ET SIMPLE

## QU'EST-CE QUE C'EST?

Le *coaching* qui constitue une compétence en leadership, vise à susciter l'excellence chez les autres. Cette méthode d'apprentissage est axée sur les résultats et s'inspire de la réflexion et de l'introspection. Le *coaching* constitue un complément efficace et une solution de rechange pour le modèle de commandement et de contrôle du leadership.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Comme compétence en leadership, il permet d'observer et de changer la culture du milieu de travail. Comme méthode d'apprentissage, le coaching permet, de mieux connaître votre propre potentiel et efficacité en matière de leadership.

## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

Grâce à cette compétence, vous pourrez créer un milieu de travail où on appliquera les principes des organisations axées sur l'apprentissage et où on reconnaîtra les employés comme des partenaires à part entière qui contribueront à la réalisation de la mission établie dans leur milieu de travail. Grâce à cette méthode d'apprentissage, vous perfectionnerez vos techniques d'observation et deviendrez un leader plus efficace dans la gestion du personnel et du changement.

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

### Planification

Le *coaching* n'est pas une aptitude innée. Vous devez vous engager fermement à perfectionner



« LA CONNAISSANCE  
PARLE MAIS LA  
SAGESSE ÉCOUTE. »

**JIMI HENDRIX**

vos aptitudes de *coaching* en leadership. Comme pour les autres compétences en leadership, vous devrez apprendre le langage du *coaching*, mettre à l'épreuve vos techniques et vous exercer à les mettre en pratique. Parce que vous ne pouvez pas vous observer, il est préférable de travailler avec une autre personne en situation d'apprentissage ou même avec un coach professionnel pour perfectionner cette compétence.

### **Action**

La plupart d'entre nous ont acquis des méthodes de travail axées sur l'action. Désormais, il faudra aussi concentrer vos efforts à la réflexion pour perfectionner cette compétence en leadership. Par exemple :

- commencez à observer vos actions selon le langage que vous employez pour faire des demandes, des promesses, des évaluations et des affirmations et constater les résultats de vos déclarations sur votre entourage. Pour ce faire, servez-vous d'un journal d'apprentissage;
- faites la même observation sur les gens qui vous entourent et notez vos constatations dans votre journal d'apprentissage;
- demandez-vous ce que vous apprenez sur vous-même et sur les autres grâce à cette observation et interrogez-vous sur les différentes mesures que vous adopterez en conséquence. Vous pourrez, si vous le voulez, échanger les résultats de

vosre observation avec une autre personne en situation d'apprentissage pour accélérer l'acquisition de cette compétence.

### Suivi

Parallèlement, il existe d'autres méthodes qui vous permettent d'apprendre le langage du *coaching* et de continuer de perfectionner cette compétence en leadership. Vous avez accès à des programmes d'apprentissage officiels, par exemple auprès du CCG. Vous pouvez aussi profiter d'un circuit plus informel, en consultant à intervalles réguliers *Connexion coaching*, sur le site web du Réseau du leadership. (<http://leadership.gc.ca/coaching>).



### QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?

Certains affirment que l'une des différences essentielles entre la gestion et la direction correspond à la mesure dans laquelle on peut amener les employés à réaliser des objectifs supérieurs à ceux qu'ils pourraient croire possibles. Que ce soit dans les arts, les sciences et les sports, les techniques innovantes de *coaching* permettent justement d'y arriver. Dans le domaine de la gestion du personnel, ces techniques peuvent porter le leadership à des sommets nouveaux.

« JE PENSE QUE  
MARX NE S'EST  
TROMPÉ QUE D'UN  
SUFFIXE; CE N'EST PAS  
LE COMMUNISME QUI  
PEUT NOUS SAUVER  
MAIS C'EST LA  
COMMUNICATION. »

KRIST NOVOSELEC

## QU'EST-CE QUE C'EST?

Il s'agit d'une solution de rechange qui remplace la discussion en groupe.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Vous voulez entendre un certain nombre d'experts, mais de manière à favoriser le dialogue entre eux et avec votre public cible, vos employés ou les délégués.

## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

La discussion traditionnelle en groupe est très terne. Trois problèmes principaux expliquent cette situation : la tribune de conférenciers prend généralement place à l'avant de la salle, est souvent élevée et fait généralement face à un auditorium qui, en raison de sa structure,

oblige l'auditoire à dialoguer avec ceux qui se trouvent à l'avant de la salle, et non entre eux.

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL ?

### Planification

- Déterminer les invités et le public cible de la *tribune libre*. Les invités peuvent être un groupe de cadre supérieurs, éventuellement des experts ou un groupe variés représentant différents points de vue intéressants pour votre public cible (des citoyens, des clients ou des partenaires) pourraient être invités.
- Aménager la salle en forme de fer à cheval, comme dans la technique du *forum* en plaçant les invités dans le cercle.

- Faites appel à un hôte ou à un animateur neutre.

### Action

L'hôte fait participer l'auditoire, présente le sujet et les invités et commence à réunir les questions et les commentaires. Le mot d'introduction, sans discours ni présentation, est optionnel. L'animateur expérimenté soutient le dialogue, fait intervenir tous les invités et s'assure que la séance reste vivante et animée.

### Suivi

Il est essentiel de tirer une conclusion et de faire état de l'orientation adopter. Les principaux points notés pourraient être distribués, plus tard, aux participants. Il se peut qu'un dialogue constructif soit le seul résultat souhaité.

### DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?

Vous devrez avoir accès à une salle confortable, aménager les fauteuils en cercle, prévoir des tableaux à feuilles mobiles, faire appel à un animateur et, éventuellement, payer les frais des invités.

### QUEL ÉLÉMENTS DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?

Trop souvent, les séances de compte rendu avec les leaders ou les experts peuvent tourner au vinaigre (fosse aux lions) ou s'étirer en longueur (tribune traditionnelle). Cet outil favorise le dialogue non seulement avec les leaders, mais aussi avec tous les autres membres de l'auditoire.





# Le modèle d'apprentissage-information-dialogue pour les réunions

« NE PERDEZ PAS LA TÊTE. POUR GAGNER UNE MINUTE VOUS AVEZ BESOIN DE VOTRE TÊTE. VOTRE CERVEAU S'Y TROUVE. »

BURMA SHAVE  
ROADSIDE  
ADVERTISEMENT

1925-1963

## QU'EST-CE QUE C'EST?

Un format qui pourrait particulièrement être utile pour tenir les réunions régulières de gestion ou les séances annuelles de réflexion. Selon ce *modèle*, le tiers de la séance est consacré à l'apprentissage, un deuxième tiers à l'information et le dernier tiers au dialogue.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Essentiellement, pour une question d'équilibre. Trop souvent, les réunions de gestion insistent trop sur un thème, par exemple « l'information massive ». De nombreuses vérifications de réunions montrent que les cadres supérieurs consacrent jusqu'à 80 % de leur temps de réunion

à écouter des exposés; il reste peu de temps pour le véritable dialogue et, parfois, encore moins pour l'apprentissage de connaissances nouvelles.

## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

Il constitue un cadre pour une discipline nouvelle qui s'articule autour de la gestion des « dossiers » et de la conception des réunions. Il permet de s'assurer que ceux qui possèdent les connaissances dans la salle participent au dialogue. Il permet aussi d'insister sur le temps à consacrer à l'apprentissage nouveau, ce qui est essentiel au perfectionnement accéléré du leadership.

## COMMENT FONCTIONNE-T-IL?

### Planification

La répartition de chaque séance en trois parties égales permet de s'assurer qu'on favorise généralement la participation et que la séance n'est pas seulement déterminée par des objectifs individuels.

### Action

Le leadership participatif permet de s'assurer que l'équipe de direction adopte la conception et le principe de la participation. Grâce à la gestion du temps, à une orientation bien définie et à des outils utiles, on s'assure que la structure générale donne de bons résultats.



## DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?

Aucune en particulier. Vous devez toutefois vous rappeler que vous devez veiller à ce que chacun comprenne le processus et contribue à son succès.

## QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?

En tenant de meilleures réunions au sommet, on s'assure que les réunions qui se tiennent partout ailleurs dans la hiérarchie s'améliorent elles aussi.

« CE N'EST QU'EN  
S'AVENTURANT VERS  
L'INCONNU QUE NOUS  
PERMETTRONS À DE  
NOUVELLES IDÉES ET À  
DE NOUVEAUX RÉSUL-  
TATS DE PRENDRE  
FORME. »

MARGARET WHEATLEY

## QU'EST-CE QUE C'EST?

Il s'agit d'un exercice dirigé par un facilitateur, où les groupes représentant chaque partie d'un problème considèrent le point de vue de la partie opposée et tentent de résoudre les problèmes et les défis d'une manière qui convienne à tous.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Pour aider les personnes représentant les deux côtés de la médaille à mieux comprendre le point de vue de l'autre d'un point de vue de médiation plutôt que d'un point de vue de négociation.

## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

Du début à la fin, cet outil se fonde sur le respect des points de vue des autres. Il peut bâtir des ponts entre des groupes qui s'estimaient trop éloignés pour pouvoir communiquer efficacement. La compréhension mutuelle favorise l'émergence de nouvelles idées et solutions.

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

### Planification

Cet outil est utile lorsqu'une question oppose deux groupes et deux points de vue. Faites appel aux services d'un facilitateur désintéressé et non associé à l'un ou à l'autre des deux groupes.

### Action

Le facilitateur demande au groupe A de réfléchir aux principes, aux pratiques et aux ressources dont peut avoir besoin le groupe B pour parvenir à une entente. Le groupe A indique sur un tableau de papier les éléments en question. Au même moment, dans une autre pièce, le groupe B considère le même point, selon le point de vue du groupe A, et note sa compréhension des besoins de ce dernier sur un tableau de papier.

Puis, les groupes changent de pièces pour voir ce que l'autre groupe estime être ses besoins. Avec un crayon-feutre d'une couleur différente, les membres des groupes révisent, ajoutent et

modifient ce que l'autre groupe a indiqué. Enfin, les deux groupes utilisent les documents préparé de concert pour présenter leur nouvelle compréhension de la situation.

### Suivi

Grâce à cette meilleure compréhension des points de vue de l'autre partie, les deux groupes sont maintenant prêts à entamer des négociations claires, sans buts ou intérêts incertains. Affichez les résultats à votre lieu de travail afin que tous puissent demeurer au courant du déroulement de l'affaire.



### **DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?**

Vous avez besoin d'un facilitateur, d'environ deux heures de la part des personnes intéressées, de deux salles de réunions, de deux tableaux de papier et de crayons-feutres de couleurs différentes.

### **QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?**

Cet outil constitue une démarche rapide et facile pour savoir ce dont a besoin chacune des deux parties pour parvenir à un consensus. Cette démarche permet de respecter le point de vue des deux groupes et place votre équipe dans une situation où elle doit prendre en considération le point de vue de l'autre en plus du sien.



« L'HOMME QUI DIT  
QUE ÇA NE PEUT PAS  
ÊTRE FAIT NE DOIT PAS  
INTERROMPRE CELUI  
QUI EST EN TRAIN DE  
LE FAIRE. »

AUTEUR INCONNU

## QU'EST-CE QUE C'EST?

Cet outil constitue une solution de rechange pour remplacer le conférencier invité qui a tendance à étirer son exposé.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Vous pouvez faire appel à cet outil lorsque vous voulez entendre l'exposé d'un conférencier, mais que vous craignez que son exposé soit long ou qu'il ne soit pas un excellent orateur, ou encore lorsque la réaction de l'auditoire vous intéresse plus que la matière.

## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

Grâce à cet outil, ce sont votre organisation et l'auditoire, plutôt que l'auteur de l'exposé, qui assument la responsabilité de l'apprentissage.

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

### Planification

L'aménagement de la salle en table ronde est la formule qui donne le meilleur résultat dans l'application de cette formule. Vous devez également faire appel à un animateur chevronné et donner au préalable au conférencier invité des renseignements complets.

### Action

Vous invitez le présentateur et le public cible à une « *conférence de presse* » portant sur une question particulière. Supposons que le public cible soit regroupé à huit tables. Vous demandez au conférencier de consacrer un maximum de 15 minutes à la présentation des huit défis ou options

les plus critiques se rapportant au sujet principal de l'exposé. À chaque table, les participants tiennent une séance de remue-méninges sur ces défis ou ces options et se penchent sur deux ou trois questions journalistiques objectives à ce sujet. À chaque table, un porte-parole pose des questions; le groupe doit écouter attentivement et tenir un relevé. On continue jusqu'à ce que toutes les questions aient été posées et que le conférencier y ait répondu.

### **Suivi**

Chaque groupe dépose un petit rapport; l'ensemble des rapports constitue le compte rendu, plus complet que le discours, de la totalité des connaissances du conférencier invité sur la question.

### **DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?**

Un facilitateur expérimenté, une salle de réunion avec des tables rondes et du papier pour prendre des notes.

### **QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?**

Grâce à cette formule, le public cible est davantage responsable de la recherche des renseignements voulus, de la définition de l'orientation et de l'apprentissage qui s'en suit. Les invités augmentent également leur quotient de leadership, en remplaçant un texte terne tout prêt par un dialogue approfondi sur la question.



« ALLEZ TOUJOURS  
DROIT AU BUT :  
N'UTILISEZ JAMAIS  
UN GRAND MOT  
SI UN PETIT SUFFIT. »

EMILY CARR

## QU'EST-CE QUE C'EST?

Il s'agit d'une façon de s'exprimer qui nous évite de sombrer dans la verbosité, l'argot technique, le jargon des juristes ou le langage d'initiés.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Le langage clair et simple vous aide à mieux communiquer avec les citoyens et avec vos collègues. Il vous permet de joindre des gens qui ne lisent pas aisément. Il aide les lecteurs à mieux comprendre ce que vous dites. Il contribue à éviter les erreurs et les malentendus. Mieux encore, il permet de gagner du temps en faisant les choses de la bonne façon dès le départ.

## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

*Le langage clair et simple* clarifie les choses. Il peut s'appliquer à toute situation. Il facilite la compréhension. Il rend la communication efficace.

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

### Planification

- Décidez que l'utilisation du *langage clair et simple* est une valeur importante au sein de votre équipe et dans votre travail. Inscrivez ce fait dans votre *Charte de l'équipe*.
- Faites en sorte que tous vos employés acquièrent les techniques et les compétences requises pour la pratique du *langage clair et simple*.



- Incorporez-le à chaque projet. Souvenez-vous qu'il ne s'agit pas d'une version « simplifiée » de votre message, mais d'un style d'écriture plus concentré et plus clair.

### Action

Servez-vous des outils d'évaluation de la lisibilité. Établissez un ensemble de normes se rapportant à l'écriture. Tentez sans cesse d'évacuer l'argot technique de votre lieu de travail, ce qui, par la suite, se répercutera dans vos textes (lettres, formulaires, avis, instructions, énoncés de politiques et manuels de sécurité).



### Suivi

Consultez des professionnels de la rédaction à l'extérieur de votre équipe pour obtenir une rétroaction sur la lisibilité de votre texte. Faites parvenir des sondages aux clients pour connaître leur opinion quant à la lisibilité du texte. Favorisez une culture d'amélioration de l'écriture.

### DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?

Vous devez avoir un bon cours de formation, un ensemble de directives et le désir de changer.

### QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?

Une nette amélioration de la communication avec vos collègues et avec ceux que vous servez.

# APPRENTISSAGE EN ÉQUIPE

72

Selon l'un des *modèles de pensée* les plus élémentaires, l'apprentissage est axé sur l'individu. Nous sommes allés à l'école en tant qu'individu; généralement, nous suivons des cours ou participons à des séminaires ou à des conférences de notre propre initiative. Cela donne de bons résultats sur le plan personnel. Toutefois, les résultats sont moins réjouissants lorsqu'on constate qu'on a besoin d'un apprentissage nouveau dans un environnement de travail en équipe. Il est frustrant de participer à un séminaire, d'acquérir des connaissances nouvelles, puis de constater, lorsqu'on réintègre l'équipe, que les collègues ne connaissent pas les nouvelles connaissances que nous avons acquises. En appliquant la cinquième discipline, *l'apprentissage en équipe*, les organisations axées sur l'apprentissage tâchent de mettre au point des moyens permettant d'intégrer l'apprentissage continu dans les équipes, afin de faire fructifier au maximum la gestion des connaissances et d'accélérer l'apprentissage.

Voici certains outils utiles pour promouvoir *l'apprentissage en équipe* dans les organisations axées sur l'apprentissage :

- L'ÉQUIPE D'APPRENTISSAGE
- LA RÉUNION ÉCLAIR
- L'ÉCHANGE INTENSIF
- LA MATRICE D'ENTREVUE
- LE CAMP DE RÉAPPRENTISSAGE
- LE PARRAINAGE



## QU'EST-CE QUE C'EST?

Il s'agit d'une équipe de travail autonome ou d'une équipe spéciale de 6 à 10 personnes qui s'entraident pour atteindre des objectifs d'apprentissage au niveau individuel, commun ou ministériel.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Pour permettre à une équipe d'employés, ainsi qu'à chaque personne, de prendre la responsabilité de l'apprentissage continu.

Pour consolider votre équipe.

Pour tirer le maximum des ressources limitées en formation et relier la formation aux objectifs changeants de votre groupe.

## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

Cette méthode rend les employés responsables de leurs plans de formation et de leurs ressources, et favorise le partage du leadership dans un contexte de travail d'équipe.

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

### Planification

Chaque membre de *l'équipe d'apprentissage* signe un engagement. L'équipe peut se concentrer sur des aptitudes précises, comme l'utilisation de chiffriers, ou sur des sujets plus vastes comme la gestion du changement.



« L'OBSESSION  
ACTUELLE DU  
CULTURISME ET  
DE LA FORMATION  
DU CARACTÈRE  
EST INUTILE ET  
PEUT MÊME ÊTRE  
DANGEREUSE SI  
ELLE CONDUIT À  
NÉGLIGER ET À  
AFFAMER L'ESPRIT. »

HILDA NEATHY

### Action

Chaque membre anime une séance selon une rotation. Tout membre de l'équipe, après avoir assisté à un programme de formation conventionnel, partage ses nouvelles connaissances avec les autres membres de son équipe.

Bien que les séances ne devraient pas dépasser 90 minutes, le groupe choisit la durée et la fréquence des rencontres. *L'équipe d'apprentissage* doit se réunir régulièrement et de façon constante. Comme dans toutes les activités efficaces en milieu de travail, les membres de *l'équipe d'apprentissage* doivent se soutenir mutuellement, faire preuve de souplesse et avoir du plaisir.

Les membres de l'équipe peuvent agir comme mentors les uns pour les autres à l'intérieur du milieu de travail.

### Suivi

*Les équipes d'apprentissage* évaluent leur propre progrès et leur volonté de continuer à aller de l'avant.

### DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?

*L'équipe d'apprentissage* doit posséder son propre budget, afin que les membres individuels et le groupe dans son ensemble puissent obtenir de la formation conventionnelle ainsi que d'autres formes d'apprentissage. Elle aura également besoin d'une salle pour se réunir.

### QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?

L'apprentissage doit être un outil stratégique, pas seulement une façon d'acquérir des aptitudes quelconques. Un apprentissage plus rapide et plus concentré peut augmenter la qualité du travail de votre groupe.



## QU'EST-CE QUE C'EST?

Il s'agit d'une réunion régulière, d'une durée de quinze minutes, où tous les membres de l'équipe demeurent debout.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Pour faire en sorte que vous – et tous ceux avec qui vous travaillez – soyez bien au courant de tous les éléments importants de votre milieu de travail qui vous touchent ou touchent votre travail.

## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

Si les gens de votre groupe disent souvent : « Comment se fait-il que je ne sois pas au courant? » ou se plaignent qu'il est parfois difficile de savoir ce qui se passe dans le groupe, la

*réunion éclair* constitue une façon rapide et simple de s'assurer que tous connaissent les informations les plus récentes. Contrairement à la réunion du personnel traditionnelle, on n'accorde pas de temps aux longues descriptions des progrès du travail de chacun. Tout ce que vous entendez lors d'une *réunion éclair* devrait vous intéresser.

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

La *réunion éclair* nécessite que tous les membres de votre groupe comprennent le fonctionnement et les objectifs de cette forme « d'anti-réunion ».

Envisagez de convertir une *réunion éclair* hebdomadaire en un exercice ciel bleu, où l'on met l'accent non pas sur les questions quotidiennes, mais sur des objectifs pour l'avenir. Lors de cette réu-



« SI NOUS NE NOUS  
PARLONS PAS, NOUS  
RISQUONS DE NE PAS  
NOUS COMPRENDRE. »

CLAUDE CHARRON

nion, chacun apporte de nouvelles démarches et des plans innovateurs. Inscrivez toutes les idées reçues sur un tableau de papier. Ne dépassez pas les 15 minutes, mais si personne n'a d'idées à présenter, n'hésitez pas à conclure la *réunion éclair* plus tôt. Ne laissez pas un exercice ciel bleu devenir une *réunion éclair* ordinaire. Assurez-vous de vous tenir informé des idées et du suivi. Lorsque vous mettez en œuvre une idée proposée lors d'un des exercices ciel bleu, faites-le savoir à tous!

### **Planification**

Rencontrez-vous régulièrement. Une séance quotidienne est une excellente habitude à prendre, mais vous devriez d'abord et avant tout répondre aux

besoins de votre groupe. Il n'y a ni président, ni ordre du jour. Vous n'avez même pas besoin de réserver une salle, rencontrez-vous seulement dans un endroit central où tout le monde peut s'installer. Si vous avez un problème d'envergure à résoudre, n'en parlez pas lors d'une *réunion éclair*, optez plutôt pour un *échange intensif*, une séance de résolution de problèmes. En d'autres mots, soulevez uniquement les points qui concernent tout le groupe.

### **Action**

Il vaut mieux ne rien dire que parler de quelque chose qui n'intéresse pas le groupe. Ne parlez pas de ce que vous prévoyez faire aujourd'hui.

Abordez vos sujets de manière simple, optimiste, précise et plaisante. Les extrovertis doivent apprendre à écouter et les introvertis, à prendre la parole.

### Suivi

Utilisez l'information recueillie au cours de la *réunion éclair* pour aider un collègue pendant la journée. Faites de la *réunion éclair* un élément quotidien de votre culture organisationnelle.

### DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?

Vous avez besoin d'assez d'espace pour tous les employés. Une période de quinze minutes, pas plus, est nécessaire à la *réunion éclair*. En ce qui concerne la fréquence et l'horaire, c'est à votre groupe d'en décider ensemble.

### QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?

La *réunion éclair* accentue le bon voisinage qui régnait autrefois au sein du milieu de travail, alors que les gens se saluaient chaque matin plutôt que de s'enchaîner immédiatement à leur ordinateur. Une courte rencontre quotidienne aide le leader d'une équipe à demeurer bien au courant. Elle permet également de partager le travail et de renforcer les ententes de travail.





« NOS PROBLÈMES ACTUELS NE PEUVENT ÊTRE RÉSOLUS AU NIVEAU DE PENSÉE AUQUEL ILS ONT ÉTÉ CRÉÉS. »

ALBERT EINSTEIN

## QU'EST-CE QUE C'EST?

Il s'agit d'une séance de résolution de problèmes qui rassemble des experts sur un sujet précis de l'intérieur et de l'extérieur du groupe.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Pour susciter la participation des personnes qui doivent mettre en œuvre les solutions à l'élaboration de celles-ci.

Pour obtenir rapidement des décisions au sujet de questions délicates.

## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

Trop souvent, les problèmes persistent parce que les bonnes personnes ne sont pas présentes pour les aborder ou encore parce que la personne aux

prises avec un problème n'ose pas demander qu'il soit réglé. Cet outil permet à tout membre de votre groupe de dire : « J'ai besoin d'aide pour résoudre ce problème. »

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

### Planification

Faites savoir à tous qu'ils peuvent demander la tenue d'un *échange intensif* et assurez-vous que vos leaders appuient ce procédé. Choisissez un nombre raisonnable de participants en fonction de leurs connaissances ou de leurs habiletés plutôt qu'en fonction de leur poste ou de leur lieu de travail. Assurez-vous que tous conviennent de n'aborder que le problème cerné. Tenez *l'échange intensif* à votre lieu de travail afin qu'il soit perçu comme une partie intégrante de la culture quotidienne et

non pas comme un événement spécial. Faites parvenir aux participants une trousse de renseignements avant la tenue de *l'échange intensif*.

### Action

Au cours de *l'échange intensif*, demandez à votre groupe de faire un remue-méninges à propos des défis reliés au problème et tentez ensuite de trouver des thèmes communs. Puis, invitez les participants à suggérer des solutions possibles et à déterminer les meilleures pratiques. Peaufinez les recommandations et soumettez-les aux décideurs.



Il est important de se rappeler que les participants à *l'échange intensif* ne forment pas une équipe de mise en œuvre. *L'échange intensif* ne change en rien les responsabilités des équipes de travail existantes.

### Suivi

Au cours d'un forum public local, présentez aux décideurs les solutions proposées par les participants à *l'échange intensif*. Après avoir choisi une solution, les décideurs doivent communiquer les nouveaux principes et les nouvelles pratiques au reste du groupe.

**DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?**

Vous avez besoin d'un facilitateur, d'une salle de réunions et de suffisamment de temps pour analyser la question et pour explorer diverses solutions.

**QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?**

*L'échange intensif* est un outil clé pour développer un milieu de travail propice à la participation. Il démontre avec éloquence que tout le monde peut être un leader et que nous avons tous un rôle à jouer dans le leadership.



« LE TEMPS EST LA  
CHOSE QU'ON A LE  
MOINS. »

ERNEST HEMINGWAY

## QU'EST-CE QUE C'EST?

Il s'agit d'un outil qui permet d'intégrer le dialogue dans les petits groupes (de moins de 40 personnes).

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Il s'agit d'un des moyens les plus efficaces pour faire participer l'ensemble d'un groupe à un dialogue, en donnant à chacun un temps d'intervention égal; l'orientation et le consensus à dégager en sont les autres éléments essentiels.

## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

Cet outil permet d'amener un groupe de travail à dégager rapidement un consensus, sans que chacun fasse de mini-discours autour d'une table, comme cela se produit souvent dans les réunions.

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

### Planification

La *matrice d'entrevue* est constituée d'unités de quatre éléments : il vous faut quatre questions, quatre tableaux à feuilles mobiles et des groupes de départ de quatre personnes chacun.

### Action

- Commencez par demander à tous les participants de former un cercle. Il n'y a pas de table. Installez un tableau à feuilles mobiles dans chaque coin de la salle.
- Déterminez avec le groupe les quatre meilleures questions. Inscrivez une question sur chaque tableau à feuilles mobiles.

- Divisez le groupe en sous-groupes de quatre personnes. (Chaque personne a un numéro compris entre 1 et 4 et se voit donc attribuer la responsabilité de l'une des quatre questions.) Chaque participant a un gabarit portant son numéro, la question et de l'espace pour noter les résultats des trois entrevues qui suivent.
- Il y a six cycles d'entrevues individuelles :  
Séquence : (1-2, 3-4) (2-3, 4-1) (2-4, 3-1)  
(3-2, 1-4) (4-2, 1-3) (2-1, 4-3).
- Le deuxième volet est l'étape de la révision : les participants qui portent le numéro 1 se rendent au tableau à feuilles mobiles n° 1 et comparent leurs notes; ceux qui portent le numéro 2 se rendent au tableau à feuilles mobiles n° 2, et ainsi de suite.



- Dans le troisième volet, l'ensemble du groupe se rend dans chaque coin de la salle et fait des commentaires sur ce qu'il peut et ne peut pas accepter. On dégage ainsi un consensus.

### Suivi

Comme dans toutes les séances de résolution de problèmes, le consensus est suivi de la planification des mesures à prendre et de l'attribution des responsabilités.

### QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?

Cet outil permet aux participants de travailler rapidement, en se concentrant sur l'essentiel et en participant pleinement. Il est indispensable dans la plupart des situations d'*échange intensif*.

« APPRENDRE,  
C'EST COMPRENDRE  
SOUDAINEMENT  
QUELQUE CHOSE  
QUE L'ON A COMPRIS  
TOUTE NOTRE VIE,  
MAIS DIFFÉREMMENT. »

DORIS LESING

## QU'EST-CE QUE C'EST?

C'est une séance d'apprentissage et de travail en équipe qui permet aux employés d'appliquer, dans leur milieu de travail dans le secteur public, des valeurs, des règles de déontologie, des méthodes, des objectifs, des processus, des relations et des outils.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Pour deux raisons : d'abord, pour améliorer les programmes existants d'orientation des employés. Puis, lorsqu'une organisation a apporté ou doit apporter des changements massifs, par exemple en cas de réduction des effectifs ou de restructuration.

## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

Grâce à cet outil, on peut renforcer les messages généraux destinés aux employés, soit aussi bien les nouveaux que les anciens. Les meilleurs camps comptent un nombre représentatif de participants. Chacun est sur la même longueur d'onde et parle des activités et des valeurs essentielles dans le contexte du travail en équipe, en mettant l'accent sur l'amélioration des compétences, par exemple dans la présentation des exposés, la résolution des problèmes, la négociation et la communication.

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

### Planification

Vous pouvez faire appel à des personnes-ressources internes et à un expert-conseil en apprentissage pour bâtir votre programme, en vous inspirant des messages et des besoins généraux. Prévoyez une période pour réunir des commentaires adéquats afin d'améliorer chaque séance.

### Action

- Le projet pilote s'inspire d'une séance de quatre jours (du lundi midi au vendredi midi) à l'extérieur du milieu de travail.
- On combine un travail d'équipe amusant avec une technique d'animation professionnelle.

- Les leaders doivent intervenir à titre de professeurs; les clients apportent un concours important.

Donnez de l'information au préalable : réservez une journée pour l'examen général des secteurs d'activités ou l'orientation des ressources humaines avant le début du *camp de réapprentissage*.

### Suivi

Mettez sur pied des *équipes d'apprentissage* et des *réseaux d'échange de pratiques* au camp et réunissez-les chaque mois, après le camp pour préserver les relations et poursuivre l'apprentissage. Insistez de nouveau sur l'apprentissage après le camp sur votre site intranet. Songez à organiser



chaque année une séance abrégée du *camp de réapprentissage*, pour compléter le réapprentissage, afin de vérifier les résultats. Tenez compte des thèmes du réapprentissage dans les futurs plans de formation du personnel.

### **DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?**

Les besoins financiers dépendent des choix et du champ d'application, du temps dont dispose le personnel et des honoraires professionnels.



### **QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?**

Les leaders et les employés sont constamment en situation d'apprentissage, grâce à un contact avec un nombre représentatif de membres du personnel. Les gens voient l'envers de la médaille et prennent connaissance de leur rôle dans la chaîne des valeurs, ce qui crée des occasions d'exercer des fonctions de leadership à tous les échelons.



« MA PORTE EST  
TOUJOURS OUVERTE. »

SADIE BAKER –  
SQUAMISH

## QU'EST-CE QUE C'EST?

Cet outil consiste à jumeler un employé expérimenté qui se retire du groupe et un employé qui travaille dans un domaine où les connaissances de la personne plus expérimentée devraient être conservées.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Pour s'assurer que, même si un grand nombre de personnes prennent leur retraite, la richesse de leurs connaissances et de leurs expériences organisationnelles ne s'envolera pas avec elles.

## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

Cet outil démontre clairement que vous vous préoccupez des membres de votre groupe, tant

ceux qui ont accumulé beaucoup d'expérience que ceux dont la carrière démarre ou est à moitié. Cet outil signifie : « Ce que nous faisons chaque jour compte réellement! »

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

### Planification

Expliquez clairement à votre personnel et aux participants qu'il ne s'agit pas d'un programme de succession. Par conséquent, votre choix de la personne, parmi l'équipe restante, qui pourrait devenir le parrainé peut être fondé sur le domaine d'activité de votre groupe, qui bénéficiera le plus du transfert de connaissances. Il ne s'agit pas d'un transfert de pouvoirs.

### Action

Un contrat entre le mentor et le parrainé par lequel ceux-ci s'engagent à consacrer le temps et à conserver la proximité nécessaires à l'efficacité de cet arrangement devrait être établi. Leurs bureaux devraient être déménagés l'un près de l'autre; ils devraient assister ensemble à des réunions ou les organiser ensemble; ils devraient étudier les dossiers ensemble. Les habiletés et la perspicacité doivent être partagées. Si vous avez choisi le bon parrainé, il aura une incidence marquée sur l'équipe en devenant le nouveau dépositaire d'un savoir spécialisé et acquis depuis longtemps.

### Suivi

Le recours à l'outil du *parrainage* aura pour effet d'informer clairement le personnel que l'acquisition

de connaissances constitue l'un des volets importants du travail et que vous appuyez le processus de transfert de connaissances.

### DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?

Vous devrez alléger quelque peu la charge de travail de chacune des deux personnes pour une période d'environ six mois. Vous avez aussi besoin de locaux à bureaux pour deux personnes.

### QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?

Vous conservez un avantage stratégique en saisissant et en transférant les connaissances acquises depuis longtemps à une nouvelle génération d'employés. Vous montrez également que vous respectez les connaissances ministérielles et le besoin de les préserver au travail.



# LE CADRE DE L'APPRENTISSAGE OPÉRATIONNEL

89

Pour bâtir un cadre d'apprentissage organisationnel, il faut réunir trois éléments essentiels. Il faut des principes directeurs, par exemple des idées empruntées à la théorie de l'organisation axée sur l'apprentissage. Il faut des méthodes et des outils, par exemple ceux qui sont suggérés dans le présent guide. Enfin, il faut ce que Senge appelle les innovations dans l'infrastructure. Par exemple, l'espace à l'intérieur d'une organisation axée sur l'apprentissage peut correspondre à l'univers de Dilbert ou constituer un modèle d'apprentissage en collaboration. L'infrastructure n'est pas seulement matérielle; elle est également constituée des politiques, des systèmes de rétribution, du processus de planification stratégique et des autres structures qui déterminent la culture de votre milieu de travail. Sans volonté systémique d'amélioration, ces éléments structurels peuvent continuer de faire obstacle au changement. Sans réforme structurelle fondée sur l'apprentissage participatif, les gens restent déconnectés et démotivés et s'empêchent dans la situation actuelle.

Voici certains outils qui permettent d'innover dans la structure organisationnelle :

- LA COMPARAISON
- LE BULLETIN DE NOUVELLES QUOTIDIEN
- LE SONDAGE
- LES NORMES DE SERVICE
- LE CENTRE D'APPRENTISSAGE
- LE GROUPE DE CONSULTATION

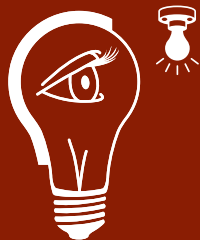


## QU'EST-CE QUE C'EST?

Il s'agit d'une recherche effectuée en équipe – au moyen de nouvelles recherches ou par l'examen des pratiques d'organisations à succès – afin de dénicher des idées et des démarches nouvelles et efficaces susceptibles d'être adaptées à votre travail.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Pour effectuer une comparaison régulière de votre travail avec les meilleurs de votre secteur d'activité afin que la norme de travail de votre groupe atteigne l'excellence.



## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

Bien que cet outil puisse aider votre groupe à viser plus haut, il vous permettra aussi de dénicher des pratiques qui permettent de gagner du temps, des procédures nouvelles et plus simples et des stratégies novatrices qui vous permettront d'économiser du temps et de l'argent.

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

### Planification

Visez la simplicité. Créez une équipe de *comparaison* pour effectuer le travail et assurez-vous que ses membres reçoivent le soutien et la formation nécessaires. Si vous connaissez d'autres groupes qui ont élaboré des stratégies efficaces que vous pourrez utiliser, n'hésitez pas à communiquer

« SI LE RYTHME DE CHANGEMENT À L'INTÉRIEUR D'UNE ORGANISATION EST INFÉRIEUR AU RYTHME DE CHANGEMENT À L'EXTÉRIEUR, JE SUIS CONVAINCU QUE LA FIN EST PROCHE. »

**JACK WELCH**  
PRÉSIDENT-DIRECTEUR  
GÉNÉRAL DE LA  
SOCIÉTÉ GENERAL  
ELECTRIC

1993

avec eux pour leur « voler » leurs idées. Après tout, rien ne saurait être plus efficace. Si vous devez effectuer des recherches plus approfondies, limitez-vous aux ressources d'information qui sont les plus près ou les plus faciles d'accès.

### **Action**

Une *comparaison* peut être aussi simple qu'une visite chez un autre groupe pour apprendre ses meilleures pratiques. Une démarche plus officielle consisterait en une série d'entrevues avec des membres d'un autre groupe ou d'une autre organisation.

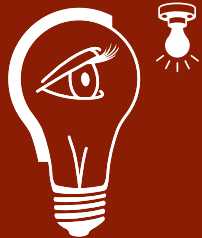
Par exemple, si vous savez qu'un groupe à Industrie Canada obtient les résultats que vous souhaitez, vous pourriez demander de rencontrer le superviseur et une ou deux personnes de ce groupe. Après une première rencontre, certains membres de votre groupe pourraient rencontrer individuellement leurs homologues dans ce ministère. Vous pourriez également leur demander d'avoir accès aux politiques, aux lignes directrices, aux formulaires et aux autres outils dont ils se servent dans la planification de leur travail ou lors de leurs activités quotidiennes. Vous pourrez alors déterminer quelle part de la démarche d'Industrie Canada vous pouvez « voler » et quelle autre devra être adaptée à votre milieu de travail ainsi qu'à vos défis particuliers.

**Suivi**

Appliquez à votre milieu de travail ce que vous avez appris.

**DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?**

L'équipe de *comparaison* a besoin de temps. Elle a aussi besoin de fonds pour des déplacements et de la recherche.

**QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?**

Les leaders qui ont recours à la *comparaison* démontrent leur engagement envers l'apprentissage, la gestion du changement et la participation des agents de première ligne au processus d'apprentissage.

## QU'EST-CE QUE C'EST?

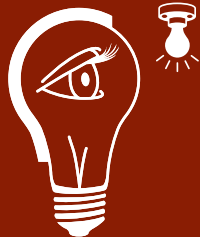
Il s'agit d'un message électronique d'une page, distribué à tous les membres de votre groupe, qui porte sur les activités de la journée.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Pour relier toutes les unités du groupe.

Pour partager l'information au sujet du travail.

Pour consolider l'esprit d'équipe en ajoutant à la routine quotidienne une touche d'humour et quelques bonnes nouvelles au sujet des membres de l'équipe et des événements courants.



## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

Votre groupe vous semble-t-il pris au piège de la gestion en vase clos, c'est-à-dire est-ce que l'information circule vers le haut, mais pas dans l'organisation? Vous semble-t-il que les unités ne sont pas reliées en un point unique? *Le bulletin de nouvelles quotidien* peut être excellent pour le moral s'il entretient une atmosphère de « plaisanterie professionnelle ».

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

### Planification

Vous devez vous engager à produire *le bulletin de nouvelles quotidien* tous les jours. Prenez les dispositions nécessaires pour qu'un substitut remplace le rédacteur en chef en son absence.

« JAMAIS UN GESTIONNAIRE N'A SOUFFERT PARCE QUE SES SUBORDONNÉS ÉTAIENT FORTS ET EFFICACES. »

PETER DRUCKER

### Action

Votre *bulletin de nouvelles quotidien* peut comprendre des nouvelles tirées des quotidiens locaux et qui touchent le mandat de votre groupe. Il pourrait aussi inclure un calendrier des réunions et des événements qui ont lieu dans votre immeuble ce jour-là, aussi bien que les événements d'importance comme les anniversaires, les récompenses et les prix. Il peut aussi inclure une blague ou une caricature du jour, et peut-être même des avis et des annonces classées.

La clé du succès est de faire en sorte que les membres de votre groupe fassent part à votre communicateur de groupe des nouvelles et des

événements. Le rédacteur en chef du *bulletin de nouvelles quotidien* ne devrait pas avoir à effectuer des recherches.

### Suivi

*Le bulletin de nouvelles quotidien* doit paraître régulièrement afin que les gens s'y habituent et qu'il leur manque lorsqu'il n'est pas produit. Gardez le contenu simple, pertinent et d'actualité.

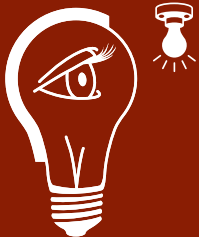
### DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?

Vous devez avoir un système de messagerie électronique pouvant distribuer votre bulletin à tout le groupe. Vous aurez aussi besoin d'un bénévole qui aime écrire et qui peut consacrer une heure chaque matin à recueillir de la documentation.



### QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?

Les leaders peuvent être des collaborateurs assidus du *bulletin de nouvelles quotidien*. Ce dernier peut servir à promouvoir le dialogue sur divers sujets et à inciter des commentaires. Assurez-vous que chacun sache que vous le lisez chaque jour.



## QU'EST-CE QUE C'EST?

Il peut s'agir d'un *sondage* auprès des membres de votre équipe afin d'en mesurer l'efficacité ou d'un *sondage* auprès de vos clients et de vos partenaires afin d'évaluer l'efficacité du programme et la qualité des services.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Pour obtenir les réactions et les commentaires de vos partenaires d'équipe et de vos clients, et d'évaluer votre rendement.

## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

Un *sondage* fournit des données et de la rétroaction sur lesquelles vous pouvez compter. Ses conclusions seront actuelles, pertinentes et aussi utiles que les questions que vous posez.

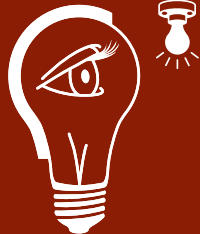
## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

### Planification

Formez une petite équipe pour élaborer le *sondage* en communiquant avec plusieurs personnes du groupe qui fera l'objet du *sondage* et en leur demandant de suggérer les domaines clés à explorer. Formulez vos questions dans un langage simple et testez-les auprès de quelques personnes afin de vous assurer qu'elles sont claires et qu'elles engendrent des réponses significatives. Si vous le désirez, vous pouvez embaucher un professionnel pour élaborer le questionnaire et l'administrer.

### Action

Un *sondage* peut vous aider à évaluer l'efficacité d'un produit ou d'un service, ou la satisfaction de vos employés et de vos partenaires.



« JE ME DIRIGE  
TOUJOURS LÀ OÙ LA  
RONDELLE N'EST PAS  
ENCORE ARRIVÉE. »

WAYNE GRETZKY

### Suivi

Il est de la plus haute importance d'effectuer un bon suivi des résultats de votre *sondage*. Communiquez les résultats à toute l'équipe afin qu'elle en fasse l'analyse. Intégrez les conclusions du sondage aux plans stratégiques annuels de votre équipe et de votre organisation. En effectuant des changements et en les annonçant, vous communiquez à tous que vous prenez en considération leurs points de vue et que vous visez l'excellence.

### DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?

Un *sondage* téléphonique implique des frais d'interurbains. Un *sondage* postal implique les frais de l'envoi postal initial et des notes de rappel. Bien qu'un *sondage* maison coûte relativement peu, vous pourriez avoir de l'aide d'un professionnel

pour sa conception et son analyse. Puisqu'un *sondage* peut varier d'un simple formulaire de dix questions à une entrevue très poussée, les ressources requises différeront selon vos besoins.

### QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?

Un *sondage* constitue un outil de choix lorsque vous devez prendre une décision qui touche les personnes que vous servez. Un *sondage* d'équipe peut vous indiquer si vous traversez une phase d'amélioration, de stabilité ou de difficultés, alors que vous vous dirigez vers un environnement d'équipe axé sur le rendement. Un *sondage* améliore les communications avec vos partenaires, vos clients et votre personnel. Il rehausse les connaissances des activités de première ligne et fournit une base de données actuelle pouvant aider à établir les priorités.

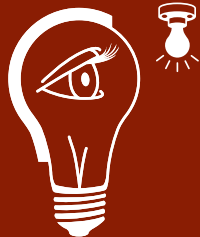
## QU'EST-CE QUE C'EST?

Il s'agit d'un processus pour susciter la participation de vos clients à l'établissement de normes de qualité et de quantité pour les services et les produits de votre groupe.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Pour lancer ou renforcer le dialogue avec vos partenaires afin d'apporter des améliorations à vos produits ou à vos services et ainsi d'augmenter leur satisfaction.

Pour jeter un nouveau coup d'œil à certains éléments de votre travail auxquels vous n'avez pas songé depuis quelque temps.



## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

Cet outil sert à appliquer les normes et les pratiques de votre groupe au « monde réel ». À l'avenir, vous ne penserez plus seulement que vous répondez aux besoins de vos partenaires, vous en aurez la certitude.

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

### Planification

Choisissez un nombre raisonnable de participants, y compris vos clients et vos partenaires, en vertu de leurs connaissances et de leurs compétences plutôt que de leur poste ou de leur lieu de travail. Suscitez la participation des employés de tous les

« SOYEZ UN DIRIGEANT MÊME SI CE N'EST QUE DE VOUS-MÊME, CAR TOUT DIRIGEANT COMMENCE D'ABORD PAR SE DIRIGER LUI-MÊME. »

NORMAN BETHUNE

## DOMAINES CLÉS DE VOTRE GROUPE.

### Action

Ayez recours à un facilitateur pour aider les participants à étudier les éléments de votre milieu de travail qui peuvent être mesurés. Les participants peuvent ensuite vérifier si le rendement du groupe correspond bel et bien aux besoins cernés par les clients, ou encore aspirer à des normes encore plus élevées. Une fois que vous avez dégagé une norme, mesurez la capacité des membres du groupe à l'atteindre. Étudiez les contraintes et les possibilités, déterminez la façon de mesurer le rendement (à l'aide d'un *sondage* auprès des clients, par exemple) et décidez si les activités et les changements nécessaires sont abordables.

Après avoir établi des normes, mesurez le rendement atteint par le groupe en fonction de celles-ci en recourant, par exemple, à un autre sondage auprès des clients.

### Suivi

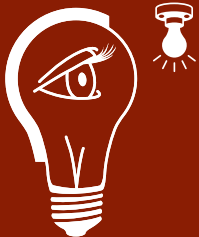
Communiquez les nouvelles normes au personnel et aux clients dans un langage simple. Donnez à votre personnel la formation supplémentaire nécessaire à l'atteinte de ces nouvelles normes. Reconnaissez et récompensez les progrès.

## DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?

Vous avez besoin de temps, d'une salle de réunions, de la participation de certains de vos partenaires et de certains de vos clients, des services d'un facilitateur ainsi que de l'appui de vos gestionnaires.

### QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?

Le processus d'établissement de *normes de service* peut vous permettre, ainsi qu'à votre personnel, de mieux comprendre les processus concernant votre travail. Il peut également accroître la fierté des individus envers leur rendement tout en augmentant la satisfaction des clients. Tout ceci peut et devrait remonter le moral des troupes.



## QU'EST-CE QUE C'EST?

Il s'agit d'une salle de ressources d'apprentissage pour répondre aux besoins de votre groupe.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Pour démontrer de manière concrète que votre organisation est une « organisation axée sur l'apprentissage. »

## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

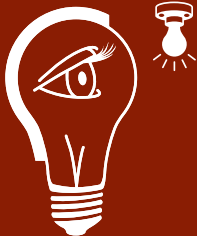
Si le *centre d'apprentissage* est un endroit où l'on se sent bien, il encouragera les gens à prendre le temps dont ils ont besoin pour rechercher les occasions de formation, faire un peu de lecture supplémentaire ou planifier une activité d'apprentissage avec leurs collègues. Il ne suffit pas aux groupes de se déclarer en faveur de l'apprentissage

continu; les groupes doivent appuyer les personnes qui déploient des efforts pour apprendre.

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

### Planification

Choisissez une salle, de grande ou de petite taille, que vous pouvez utiliser pour créer une atmosphère propice à l'apprentissage stratégique. Munissez-la de livres pertinents, de bandes vidéo et audio, de revues, d'articles, d'un ordinateur pour l'auto-apprentissage, d'un téléviseur relié à un magnétoscope et de bandes éducatives. Faites-en une salle qui encourage l'apprentissage. Faites savoir aux gens que, dans une économie fondée sur les connaissances, la monnaie est l'apprentissage et que la salle représente la banque!



« LA POURSUITE DU  
SAVOIR EST EN  
RÉALITÉ LA POURSUITE  
D'UNE VIE RAFFINÉE. »

J. ROBY KIDD

### Action

Faites du *centre d'apprentissage* un endroit vibrant, intéressant et en constante évolution. Ne laissez pas votre *centre* devenir une sorte de bibliothèque poussiéreuse et désuète, avec sur ses étagères des manuels traitant de politiques vieilles de dix ans. Faites savoir à tous que la salle est disponible pour les rencontres impromptues et pour le travail des *équipes d'apprentissage*. Le *centre d'apprentissage* peut servir d'endroit où tenir les *échanges intensifs* et où les *équipes d'apprentissage* sentent qu'elles peuvent réellement accomplir du travail, contrairement à ce qui se ferait dans certaines salles de réunions.

### Suivi

Si vous utilisez le *centre d'apprentissage* et appuyez votre personnel lorsqu'il l'utilise, il

conservera sa vitalité. Délaissé, le centre deviendra sans aucun doute une cible visée par les prochaines compressions budgétaires.

### DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?

Vous avez besoin d'espace (essayez de convertir un tiers de votre salle de réunions actuelle en *centre d'apprentissage*), de tout le matériel que vous pouvez obtenir et de l'engagement, à temps partiel, d'une ou de deux personnes qui veilleront à ce que le centre évolue et croisse.

### QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?

Un engagement à consacrer du temps et de l'argent au *centre d'apprentissage* démontre votre respect pour l'apprentissage et la connaissance.



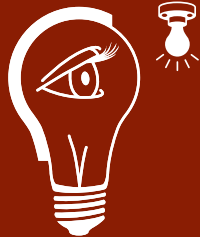
## QU'EST-CE QUE C'EST?

Il s'agit d'un groupe d'employés, de partenaires ou de clients que vous rassemblez en présence d'un facilitateur afin de connaître leurs opinions à propos de certaines nouvelles idées que vous aimeriez mettre en œuvre.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Pour évaluer les nouvelles démarches susceptibles d'influencer les employés, les fournisseurs ou les partenaires.

Pour obtenir les réactions des gens par rapport à vos idées ou à vos produits.



## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

Un *groupe de consultation* vous permet d'explorer la véritable raison derrière des commentaires de clients ou d'employés comme « Cela ne fonctionnera pas pour nous! » ou encore « C'est trop compliqué! ». Il peut même vous révéler de l'information surprenante au sujet de commentaires du genre « C'est exactement ce qu'il nous faut! ».

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

### Planification

Formez un groupe représentatif de 6 à 12 personnes parmi vos employés, vos partenaires ou vos clients et invitez-les à participer. Ayez recours à un facilitateur travaillant au sein de votre organisation ou embauchez un professionnel de l'extérieur. Choisissez un endroit convenable et limitez

« **TISSER UN FILET EST  
MIEUX QUE DE PRIER  
POUR DU POISSON.** »

**ANCIEN PROVERBE  
CHINOIS**

la durée de la séance du *groupe de consultation* à trois heures. Offrez des rafraîchissements. Faites un essai préalable en posant les questions que vous avez préparées à un ou à deux collègues.

### **Action**

Votre facilitateur qualifié peut apporter un nombre d'outils intelligents au processus. La *matrice d'entrevue* convient bien dans ce contexte.

### **Suivi**

Utilisez les résultats de votre *groupe de consultation* pour peaufiner les changements que vous aviez prévu mettre en oeuvre ou, si vous avez obtenu de fortes réactions négatives, réfléchissez à une toute nouvelle démarche. Les *groupes de consultation* ne sont pas conçus pour vous permettre

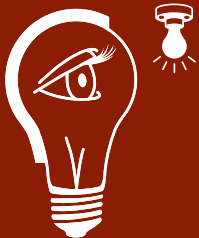
de connaître, par exemple, quel pourcentage de tout le groupe de clients s'opposerait à une modification de politique. Ils peuvent toutefois vous indiquer si certains de vos clients s'opposent de façon tellement forte à des changements qu'il ne vaille pas le coup de les mettre en oeuvre.

### **DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?**

Le coût des *groupes de consultation* peut être élevé s'il comprend des déplacements ou si vous devez verser des honoraires aux participants. Vous avez besoin de rafraîchissements et d'une salle de réunions. Il serait préférable d'en choisir une située à l'extérieur de votre lieu de travail. Il faudra également payer les honoraires professionnels du facilitateur.

### QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?

Un *groupe de consultation* peut vous permettre d'économiser les coûts et d'éviter les problèmes associés au lancement d'une nouvelle politique, à l'élaboration d'une stratégie de communication ou à la mise en œuvre de changements impopulaires auprès de vos employés, de vos clients ou de vos partenaires. Il peut à la place vous aider à apporter les changements qui sont les plus susceptibles d'être facilement acceptés.





# L'ART DE LA CONVERSATION

106

Si les six éléments précédents constituent les disciplines de base de l'organisation axée sur l'apprentissage, *l'art de la conversation* pourrait représenter le ciment qui réunit ces disciplines, ou même l'âme qui les anime. La conversation est l'activité qui consiste à écouter attentivement, à parler quand on y est invité, à suspendre ses hypothèses et à donner une signification commune à la conversation, au lieu d'en faire une discussion orageuse. Elle n'est pas une discussion, un débat de persuasion ou un effort de recrutement pour susciter l'adhésion. Il s'agit plutôt de la pratique réfléchie de l'art ancien de la véritable conversation. Les organisations d'aujourd'hui tâchent d'améliorer la communication. En général, cela permet de mieux gérer la communication, en mettant l'accent sur les messages essentiels, les communiqués de presse et la recherche du terme exact. PowerPoint, qui permet de rédiger des textes télégraphiques dénués de toute passion, est le nouveau héros de la communication gérée. Toutefois, la conversation nous fait revivre les risques de la réflexion collective, de la créativité du processus *d'échange intensif* et de la passion pour les anecdotes racontées par les leaders.

Voici certains outils qui pourraient nous aider à mettre sur pied des organisations davantage fondées sur le dialogue :

La vérification des réunions; la téléconférence animée; les techniques de compte rendu pour les leaders; l'accord de responsabilisation; le dialogue; la négociation raisonnée.

## QU'EST-CE QUE C'EST?

Cet outil permet d'évaluer le rendement dans la résolution des problèmes, la communication et la prise de décisions.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Nombreux sont ceux qui croient qu'on peut améliorer l'efficacité du travail par la collaboration. Toutefois, d'autres ne sont pas toujours du même avis. Comme la vérification financière, la *vérification des réunions* donne une idée claire de l'efficacité des participants pendant les réunions.

## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

Il permet de faire l'analyse objective des activités que nous exerçons tous les jours, mais rarement avec l'œil critique que nous posons sur les autres aspects de nos travaux.

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

### Planification

La simplicité est le secret. L'objectivité est le facteur déterminant. Les résultats sont la pierre de touche de l'efficacité de la planification.



« IL N'Y A RIEN DE PLUS INUTILE QUE DE BIEN FAIRE CE QUI NE DEVRAIT PAS ÊTRE FAIT DU TOUT. »

AUTEUR INCONNU

**A.** Dresser la liste de cinq questions à poser dans la vérification, par exemple :

- Combien de temps a-t-on consacré, pendant la réunion, à parler d'activités déjà exercées?
- Combien de temps d'intervention a-t-on donné à chaque participant?
- Quel est le pourcentage du temps qu'on a consacré au cœur du débat et à des questions qui n'avaient rien à voir avec le sujet principal?
- Encadrement de la séance : combien de temps a-t-on consacré à un style d'animation ou à un mode directif?

- Temps consacré pour dégager un consensus : dans quelle mesure a-t-on pu dégager ce consensus?

**B.** Donner une formation à un petit groupe de vérificateurs et affectez-les à la vérification des réunions. Dans les contrats de gestion, prévoyez des clauses sur la vérification pour s'assurer qu'on fera appel à ces vérificateurs. Donnez-leur une formation sur l'observation (chronomètre, enregistrement et comptes rendus diplomatiques).

### Action

Faites bien connaître le nouveau processus de vérification. Assurez-vous que l'esprit de ce processus met l'accent sur l'amélioration et la bonne volonté, et non strictement sur la conformité.

**Suivi**

Soyez prêt à proposer de nouveaux outils pour amener les participants à voir dans cette vérification des réunions une occasion de s'améliorer.

**DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?**

Soutien de la direction, équipe de vérificateurs et appui dans le suivi.

**QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?**

La vérification des réunions est un outil précieux pour évaluer votre succès dans le changement de format d'une réunion.



## QU'EST-CE QUE C'EST?

Cette technique augmente l'efficacité des téléconférences. Elle fait appel aux techniques traditionnelles d'animation et aux moyens très perfectionnés permettant d'accélérer et de rentabiliser les téléconférences.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Vous pouvez y faire appel pour les mêmes raisons que celles pour lesquelles vous faites appel à la technique d'animation, au lieu de « présider » traditionnellement une séance. Vous pouvez ainsi gérer efficacement les téléconférences, mieux les orienter et accroître la participation.



## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

Il permet de libérer le président pour qu'il participe à la solution, au lieu d'encadrer le processus. Cet outil permet aussi d'éliminer la « force d'attraction du président », qui peut normalement influencer l'orientation. Il permet d'instituer un processus professionnel dans les séances, pour faire participer les gens et les inciter à participer aux prochaines téléconférences avec enthousiasme.

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

### Planification

Vous devez d'abord définir la nature de la séance que vous voulez organiser : résolution de problème, dialogue ou présentation de nouveaux documents. Faites intervenir un animateur dès le début pour



« **BEAUCOUP DE GENS PASSENT DU TEMPS À PARLER AUX ANIMAUX MAIS PEU DE GENS ÉCOUTENT. C'EST LE VRAI PROBLÈME.** »

**WINNIE THE POOH**

qu'il donne des conseils sur la conception de la téléconférence et pour définir les résultats que vous devez obtenir. Faites appel à un animateur interne.

### **Action**

Donnez à l'animateur toute la marge de manœuvre voulue pour gérer le processus. Il doit freiner les ardeurs de ceux qui ont tendance à parler beaucoup et encourager ceux qui hésitent à prendre la parole. Il faut rester simple et tâcher de dégager un consensus. Au plan technique, vous pourriez demander à un secrétaire de séance d'établir des graphiques en PowerPoint (au lieu de remplir des feuilles mobiles) et de faire parvenir instantanément des courriels aux participants.

### **Suivi**

Après avoir dégagé le consensus voulu, établissez les points de décision et les plans d'action et

exercez votre leadership. Entendez-vous sur les décisions et le compte rendu et diffusez-les.

### **DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?**

Vous aurez besoin d'un animateur interne expérimenté, d'un appareil d'audioconférence adéquat, de la fonction de courriel et de PowerPoint ou de Lotus notes, si vous le souhaitez.

### **QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?**

Trop souvent, nous reprenons de vieux comportements en faisant appel à la technologie nouvelle. Le leader prévoyant applique de nouveaux processus avec la technologie nouvelle. L'animation et la technologie forment une combinaison qui donne d'heureux résultats.

## QU'EST-CE QUE C'EST?

Il s'agit d'une solution de rechange ingénieuse, pour remplacer l'omniprésent diaporama en PowerPoint.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Pour rompre essentiellement avec le principe de l'« exposé rigoureux » et pour apporter une vision et une touche personnelle à vos efforts de communication.

## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

À l'origine, les supports visuels étaient des outils qui permettaient de simplifier les questions complexes (par exemple, les tableaux, les graphiques et les autres moyens d'apprentissage). Or, un texte projeté sur un mur est aussi ennuyant que la pluie

qui tombe. Au lieu de participer nous-mêmes à l'exposé, nous laissons les autres (ceux qui ont des compétences en PowerPoint) faire le travail de présentation. Le cœur, la passion, la motivation et l'énergie cèdent la place aux logiciels. Cela ne donne pas de bons résultats. Tout l'art consiste à faire appel à ces talents oratoires, pour mieux rejoindre les auditeurs.

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

### Planification, action et suivi

- Fixez-vous dès maintenant l'objectif suivant : vous ne présenterez plus d'exposé totalement électronique.
- À chaque exposé nouveau que vous présenterez, réduisez le contenu des supports audiovisuels.



« LA VÉRITÉ EST PLUS IMPORTANTE QUE LES FAITS. »

**FRANK LLOYD  
WRIGHT**

- Apprenez à remettre constamment en question votre style de présentation et la conception.
- N'ayez pas peur de commettre des erreurs en prenant la parole : la plupart des gens ne s'attendent pas à la perfection et n'apprécient guère cette qualité.
- Faites-vous confiance et soyez authentique en présentant vos comptes rendus.
- Demandez à votre auditoire et à vos collègues de vous critiquer sans cesse.
- Inscrivez-vous à un cours sur l'art du compte rendu et archivez vos meilleurs comptes rendus.

- Empruntez des anecdotes à des ouvrages classiques et contemporains pour les adapter et vous en inspirer.
- Mettez sur vos points forts et exercez-vous pour corriger vos lacunes.

### **DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?**

Les mentors, les enseignants, les bons livres et les groupes d'apprentissage, par exemple les Toastmasters.

### **QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?**

Les gens commenceront effectivement à vous écouter et à être attentifs à vos idées et à la mission de votre organisation. Vous pourrez aussi commencer à apprécier cette partie de votre travail, ce qui est loin d'être négligeable.

## QU'EST-CE QUE C'EST?

Il s'agit d'une entente sur les engagements et les obligations personnels conclus entre les membres d'une organisation pour confirmer et produire des résultats définis.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Pour créer un contexte dans lequel tous les gens auront l'occasion de produire des résultats et d'en constater les conséquences, en faisant de leur mieux.

## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

Cet outil permet aux gens de se consacrer aux résultats, de mettre l'accent sur les objectifs personnels et organisationnels dans les accords

opérationnels et d'harmoniser la responsabilisation individuelle avec la responsabilisation organisationnelle.

## COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

Un modèle de responsabilisation comporte essentiellement sept éléments, à savoir :

- Un énoncé d'orientation opérationnelle décrivant les activités que vous exercez, et notamment les produits et les services que vous offrez;
- Les responsabilités opérationnelles, qui décrivent l'ensemble des résultats à atteindre pour réussir dans votre orientation opérationnelle. Il ne s'agit pas d'activités;



« N'ATTENDEZ PAS  
APRÈS LES LEADERS,  
AGISSEZ VOUS-MÊME,  
DANS UN ESPRIT DE  
COLLABORATION. »

MÈRE TERESA

- Les responsabilités du leadership, comprennent les résultats qui se rapportent davantage aux gens avec lesquels vous collaborez et pour lesquels vous travaillez. Ces responsabilités sont davantage fondées sur les relations professionnelles et la culture du milieu de travail;
- Les exigences relatives au soutien, qui sont négociées et définies dans *l'accord de responsabilisation*. Pour réussir, je dois...;
- Des objectifs mesurables et établis en fonction d'un calendrier;
- Les conséquences, à savoir les récompenses et la reconnaissance du succès remporté. *L'accord de responsabilisation* ne fait pas état des sanctions, ni des conséquences négatives;
- Le renouvellement. Pour être efficaces et faire partie de la culture à long terme, *les accords de responsabilisation* doivent être renouvelés chaque année.

### DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?

Servez-vous du tableau à feuilles mobiles. Dans la première colonne, indiquez les activités que vous exercez et dans l'autre, vos résultats. Il est opportun d'établir *les accords de responsabilisation* au même moment que vous rédigez la *Charte de votre équipe*.

**QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?**

Puisque chaque employé le signe, *l'accord de responsabilisation* constitue la meilleure occasion d'harmoniser les objectifs de l'organisation. Grâce à cet accord, les hypothèses deviennent des engagements, des attentes, des résultats et des conséquences véritables.



## QU'EST-CE QUE C'EST?

Le *dialogue* est un processus qui facilite les échanges en groupe sur une question d'intérêt commun. Le mot « dialogue » qui vient du Grec signifie « échange de paroles ». L'essence du *dialogue* est un processus d'où émergent de nouvelles idées, de nouvelles perceptions, et qui permet une meilleure compréhension.

Les quatre grandes pratiques essentielles qu'il faut respecter dans un *dialogue* sont les suivantes :

- Communiquer le fond de votre pensée;
- Écouter attentivement ;

- Apprendre à respecter les autres et à se faire respecter;
- Remettre en question ses propres convictions et ses présomptions.

Le *dialogue* est souvent considéré comme l'art de réfléchir en groupe.

## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

Le *dialogue* est une formule idéale pour faire le point sur une question ou une situation qui demande des précisions. Le *dialogue* favorise la création d'un environnement caractérisé par une relation de confiance qui se tisse entre les participants et qui leur permet de se questionner sur leurs présomptions et leurs jugements.



« IMAGINONS QUE L'ON PUISSE PARTAGER LIBREMENT DES IDÉES SANS URGENCE COMPULSIVE, IMPOSER NOTRE POINT DE VUE OU NOUS CONFORMER À CELUI DES AUTRES, SANS DISTORSION NI DÉCEPTION. NE SERAIT-CE POINT LÀ UNE VÉRITABLE RÉVOLUTION CULTURELLE? »

DAVID BOHM

CHANGING  
CONSCIOUSNESS

1992

Souvent, le *dialogue* amène les participants à aborder des sujets dont on n'oserait pas parler normalement, et ce, dans un climat de confiance et de respect qui favorise la compréhension, l'innovation et la créativité.

### COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

Le *dialogue* est un processus qui favorise l'examen en profondeur d'une question. Par conséquent, il convient très bien aux situations qui nécessitent l'examen de dossiers complexes ou de questions où des valeurs entrent en jeu. Il ne convient pas aux situations qui nécessitent l'application de solutions ou de mesures immédiates.

### COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL?

Un *dialogue* est habituellement animé par un membre de l'équipe ou par un tiers. Les participants s'assoient de manière à former un cercle fermé. On recommande de ne pas placer de tables. On croit que l'environnement aura un impact sur la qualité de la conversation. On demande à tous les participants de s'engager à respecter les quatre pratiques essentielles du *dialogue* (exposées ci-dessus). Il n'y a pas d'ordre du jour (le temps peut-être la seule contrainte). L'objet du *dialogue* est connu de tous les participants et on encourage les échanges spontanés. L'exercice n'a pas de but fixé, mais il favorise souvent la naissance de nouvelles idées.



**DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?**

Des participants, un animateur (formé ou expérimenté dans l'animation du dialogue, une salle de réunion (de préférence sans table).

**QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?**

Le *dialogue* crée les conditions qui encouragent la franchise, l'honnêteté, l'écoute attentive et la recherche. Ces conditions favorisent à leur tour la créativité et l'innovation.



## QU'EST-CE QUE C'EST?

Les éléments clés de *la négociation raisonnée* sont les suivants :

- sachez quelle est votre MESOR (meilleure solution de rechange) ;
- mettez l'accent sur les intérêts, non sur la position ;
- trouvez des options mutuellement avantageuses ;
- insistez pour que les négociations soient fondées sur des critères objectifs ;
- faites la distinction entre les personnes et les problèmes.



## POURQUOI DEVRAIS-JE L'UTILISER?

*La négociation raisonnée* est un modèle éprouvé qui a permis de conclure efficacement des ententes comportant des engagements à long terme et de maintenir de bonnes relations de travail.

## COMMENT CET OUTIL PEUT-IL AIDER?

*La négociation raisonnée* mise sur les possibilités qu'offrent les partenariats, le dialogue ainsi que la création et le maintien d'alliances stratégiques. Elle établit des conditions propices à la suggestion d'options, aux gains mutuels et à la confiance réciproque.

« J'AI TRAVAILLÉ  
TOUTE MA VIE, ET  
AVEC TOUTES SORTES  
DE GENS. VENEZ  
AVEC MOI ET JE  
TRAVAILLERAI  
AVEC VOUS AUSSI. »

WILLY GEORGE

### COMMENT FONCTIONNE CET OUTIL ?

Avant d'amorcer le processus, il est essentiel que les parties s'accordent une certaine confiance. Dans l'hypothèse qu'une telle confiance existe, il y a tout d'abord l'étape de recherche à laquelle les parties analysent et essaient de comprendre les intérêts, les craintes et les préoccupations de chacun, avant de s'asseoir à la table de négociation. Puis, vient l'étape du dialogue au cours de laquelle les parties se concentrent sur l'établissement d'options et de valeurs en vue de trouver des solutions. En dernier lieu, les parties discutent de la répartition des valeurs par le dépôt d'offres.

### DE QUELLES RESSOURCES AI-JE BESOIN?

Tous les participants, une salle de réunion et un médiateur, le cas échéant.

### QUEL ÉLÉMENT DE LEADERSHIP EST RENFORCÉ?

La *négociation raisonnée* établit des conditions propices au dialogue, aux remue-méninges et à la proposition de gains réciproques. De plus, cette démarche facilite la création de possibilités en matière de partenariats stratégiques, la communication et la confiance mutuelle.

### À PROPOS DU LEADERSHIP

Block, Peter. *Stewardship: Choosing Service Over Self-Interest*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1993.

Kouzes, Jean and Barry Posner. *Le défi du leadership*. Paris: Afnor-Management, 1991.

Riche, François. *Je dirige, moi non plus : le leadership dans la fonction publique*. Paris: Labor, 1994.

Wheatley, Margaret J. *Leadership and the New Service: Learning About Organization from an Orderly Universe*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1992.

### À PROPOS DU FORUM – EN QUÊTE D'UN AVENIR

Aumage, Maurice and Patrick Lamy. *La participation : citoyenneté dans l'entreprise, utopie ou réalité?* Paris: Éditions d'Organisation, 1994.

Lebel, Peter. *Améliorer la qualité de vie au travail par la participation*. Paris: ESF, 1993.

Owen, Harrison. *Open Space Technology: A User's Guide*. Potomac, MD: Abbott Publishing, 1992.

Weisbord, Marvin R. *Discovering Common Ground*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1992.

Tichy, Noel M. and Devanna, Mary Anne. *The Transformational Leader*. John Wiley and Sons, 1990

Schwartz, Roger M. *The Skilled Facilitator*. Jossey-Bass Inc., 1994

## À PROPOS DES ORGANISATIONS AXÉES SUR L'APPRENTISSAGE

Argyris, Chris. *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Paris: InterÉditions, 1995.

Chawala, Sarita and John Renensch, eds. *Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow's Workplace*. Portland, OR: Productivity Press, 1995.

Senge, Peter. *La cinquième discipline*. Paris: First, 1991.

Senge, Peter. *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday, 1990.

Senge, Peter et al. *The Fifth Discipline Fieldbook*. New York: Doubleday, 1994.

Isaacs, William, *Dialogue and the Art of Thinking Together* (New York: Currency 1999).

Stone, Douglas, Bruce Patton, Sheila Heen, and Roger Fisher, *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most* (New York: Penguin, 2000)

Argyris, Chris, *Flawed Advice and the Management Trap: How Managers Can Know When They're Getting Good Advice and When They're Not* (New York; Oxford University Press, 2000).

Canadian Centre for Management Development, Deputy Ministers' Committee on Learning and Development, *A Public Service Learning Organization: from Coast to Coast to Coast – Directions for the Future*, 2000.

Garvin, David A., *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work* (Boston: Harvard School Press, 2000)

**À PROPOS DU CHANGEMENT**

Seng, Peter et al. *The Dance of Change: Doubleday*, 1999

Blanchard, Ken and Terry Waghorn. *Mission Possible: Becoming a World Class Organization While There's Still Time*. McGraw-Hill Ryerson, Limited, 1999.

Grouard, Benoit and Francis Meston. *L'entreprise en changement : conduire et réussir le changement*. Paris: Dunod, 1995.

Kleiner, Art. *The Age of Heretics*. New York: Doubleday Publishing, 1996.

Osbourne, David and Ted Gaebler. *Reinventing Government*. New York: Plume Publishing, 1992.

Gladwell, Malcolm. *The Tipping Point: Little Brown and Co.*, 2000

**À PROPOS D'OUVRAGES PRATIQUES**

Bunker, Barbara Benedict and Billie T. Alban. *Large Group Interventions – Engaging the Whole System for Rapid Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1997.

Huynen, Thierry and M. Huynen-Janssens. *Les styles de leadership et leur efficacité*. Paris: EAP, 1989.

Romagni, Patrick et al. *10 outils : clé du management*. Paris: Les Presses du management, 1996.

Weisbord, Marvin R. *Productive Workplaces: Organizing and Managing for Dignity, Meaning and Community*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1991.

**RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES**

Klatt, B., Murphy, S., (2001).  
*Accountability Agreement Workbook*.  
Available from Murphy Klatt Consulting  
Inc., Calgary, Alberta, Canada.

Wenger, Etienne, McDermott, Richard  
and William, M. Snyder. *Cultivating  
Communities of Practice*. Boston,  
Massachusetts: Harvard Business School  
Press, 2002.

**RESSOURCES EN DIRECT**

*Shaping a Public Service Learning  
Organization: From Coast to Coast to  
Coast*  
[www.ccmd-ccg.gc.ca/learning\\_tour/  
index.html](http://www.ccmd-ccg.gc.ca/learning_tour/index.html)

*The Learning Coach*  
[www.ccmd-ccg.gc.ca/learning-](http://www.ccmd-ccg.gc.ca/learning-)

[coach/webs/public/welcome.asp](http://coach/webs/public/welcome.asp)

*The Leadership Network*  
[www.leadership.gc.ca](http://www.leadership.gc.ca)

*Coaching Connection*  
(at The Leadership Network website)  
[www.leadership.gc.ca/coaching](http://www.leadership.gc.ca/coaching)

*The Learning Resource Network*  
[www.learnnet.gc.ca](http://www.learnnet.gc.ca)





<http://www.managers-gestionnaires.gc.ca>